HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	我が国ボランタリー組織の戦略と組織特性に関する実証研究
Author(s)	小島, 廣光
Citation	經濟學研究, 43(3), 28-66
Issue Date	1993-12
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/31940
Type	bulletin (article)
File Information	43(3)_P28-66.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経済学研究 43-3
北海道大学 1993.12

我が国ボランタリー組織の戦略と組織特性に関する実証研究

小 島 廣 光

I 序

近年，我が国においても，住み良い人間社会の形成を目指す様々なボランタリー組織の活動が活発になり，これら組織の国民生活への貢献は大きなものになっている。しかし，ボランタリー組織は，組織分析の分野においては，ほとんど注意が払われてこなかった。このため，ボランタリー組織がいかなる戦略や組織特性を展開しているのか，あるいは，それら戦略や組織特性はいかなる環境状況によって規定されているのか，等については，一部の先駆的研究を除けば，ほとんど分析されてこなかった[1]。

本研究は，(1)我が国のボランタリー組織が採用している戦略には，どのようなものがあるのか，(2)これら戦略は，どのような環境状況によって規定されているのか，(3)特定の環境状況や戦略に固有の組織特性が存在するか否か，の3点を明らかにするために行ったものである。まず，トンプソン[2]，ウィルソン&バトラー[3]，サクソン・ハロルド[4]，等の研究を参考に仮説を提示し，次に，その仮説を我が国のボランタリー組織に対して行った調査の結果によって検証した。

II ボランタリー組織の分析枠組と仮説の提示

1 ボランタリー組織

オーウチは，ボランタリー組織とは，市場における財やサービスの交換および組織内での官僚制機構には必ずしも依存することなく，組織成員の有機的結束によって成立している労働集団であり，次の2つの基準を満たす組織であると定義している。

(1) ボランタリー組織の成員の大部分もしくは一部分は，無給のボランティアである。ボランタリー組織の成員の資格は，家族的・社会的結び付きを通じて継承されることはない。また，その成員になることは，個人の経済的利益を獲得するためのものでもない。

(2) ボランタリー組織は，営利を目的とせず，財やサービスの提供を行っている。すなわち，ボランタリー組織は，市場で財やサービスを販売することによる利益

1) ウィルソン&バトラー(1986)は，英国の4つのボランタリー組織の事例研究を試み，タスクの曖昧性と資源依存性の2次元で把握される環境状況と戦略類型との関連づけを試論的に行っている。サクソン・ハロルド(1986)は，このウィルソン&バトラー(1986)の枠組を参考にして，英国の75のボランタリー組織を対象にして環境状況と戦略類型との関係を分析しているが，6つのカテゴリーとして測定された戦略類型を連続変数として扱うという誤りを犯し，満足すべき分析結果を得ていない。一方，バトラー&ウィルソン(1990)は，ウィルソン&バトラー(1986)の研究を発展させ，英国の31のボランタリー組織を対象にしてコンテクスト—戦略類型—組織構造関係の分析を試みているが，分析対象組織の数が少ないためか，必ずしも説得的な結果を得てはいない。

2) トンプソン(1967)参照。
3) ウィルソン&バトラー(1986)参照。
4) サクソン・ハロルド(1986)参照。

の追求を目的としていない[5]。

しかし，この2つの基準を完全に満たしていなければ，ボランタリー組織といえない訳ではないであろう。(1)に関しては，組織成員の一部分か大部分が有給職員であるボランタリー組織や，政府・地方自治体等から財政的援助を受けているボランタリー組織も少なくない。また，(2)に関しては，必要とする資金を得る目的で利潤追求の事業すなわち収益事業を行っているボランタリー組織は多い。

本研究でも上記の2つの基準を採用する。この基準から職業団体，労働組合，協同組合は除外される。これらの組織では，共通の価値や信念をもった組織成員が一致して活動しているが，その組織目的は，事業活動の成功や成員自らの利益の追求にあるからである。

要するに，本研究におけるボランタリー組織とは，ボランティアを含む組織成員が利潤追求を目的とすることなく，社会に対してサービスを提供し，利他主義の立場から提供される寄付金・会費等に主に依拠しながら運営されている組織である。

2　分析枠組

本研究では，分析枠組を図1のように提示した[6]。環境状況としては，「市場環境」，「組織間環境」，「技術」，「規模」，「組織地位」の5つを取り挙げた。市場環境とは，当該組織と同一もしくは類似のサービスを提供している他組織を指している。組織間環境とは，資源の提供を通じてボランタリー組織を支持している寄贈者，サービスの受益者，外部利害関係組織，等の他組織を指している[7]。技術とは，道具や機械の利用の有無にかかわらず，作業対象を改変するため，それに対して働きかける行為ないしタスクを意味している[8]。規模は組織成員の数で把握され，組織地位は法人格の有無を意味している。

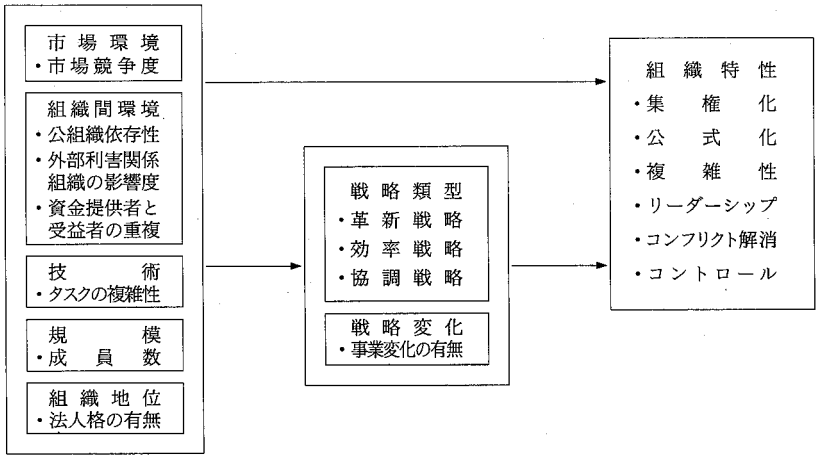
ボランタリー組織は，これら環境状況が課す依存性と不確実性の問題を解決するために，特定の「戦略類型」を採用するとともに「戦略変化」を経験する。さらに，ボランタリー組織は，この環境状況，戦略類型，戦略変化に適合的な「組織特性」を展開する。組織特性は組織構造と組織行動から成り立っている。この分析枠組を構成する概念とそれらの相互関係は，「資源依存モデル」と「情報処理モデル」という2つの分析視角にもとづいて特定化・操作化される。

資源依存モデルとは，「組織は，必要とする資源(ヒト・モノ・カネ・情報・制約・正当性等)を他組織に依存せざるを得ない。この他組織への資源の依存性のレベルが高く，他組織との間にコンフリクトが生ずると，組織は不確実性に直面することになる。したがって，組織はこれら依存性と不確実性を削減もしくは回避するために，さまざまな組織間関係および組織内関係を展開する。」という考え方にもとづくモデルである。資源依存モデルは，トンプソンによって端緒が与えられ，フェファー&サランシック[9]によって集大成された。本研究では，市場環境・組織間環境－戦略類型関係および市場環境・組織間環境－組織特性関係は，この資源依存モデルにもとづいて分析される。

他方，情報処理モデルとは，「組織がタスク環境の不確実性から免れるためには，高いタスク

5) オーウチ(1980)，p.136参照。
6) この分析枠組の提示にあたっては，特に，サクソン・ハロルド(1986)，ウィルソン&バトラー(1986)，ジャボルスキー他(1993)を参考にした。ただし，サクソン・ハロルド(1986)とウィルソン&バトラー(1986)においては，組織特性は分析されていない。
7) バトラー&ウィルソン(1990)，p.35参照。
8) 榊原他(1979)参照。
9) 資源依存モデルについては，オールドリッチ&フェファー(1976)，フェファー&サランシク(1978)，佐々木(1990)，pp.30-36，山倉(1993)，pp.35-41，等を参照。奥村(1978)は，我が国のトップマネジメント・レベルの人材のフローが，その企業の環境への資源依存性で決まることを実証的に明らかにしている。ワムズレイ&ザルド(1970)は，公組織を分析するための「政治経済アプローチ」を提示している。この政治経済アプローチは，分化と専門化から生ずる部門間の相互依存性を強調するアプローチであり，資源依存モデルとほぼ同様のモデルといえる。政治経済アプローチの詳細については，小島(1990)参照。

図1　分析枠組



・は概念の次元を示す。

環境の不確実性には高い情報処理能力(戦略と組織特性)で，逆に，低いタスク環境の不確実性には低い情報処理能力でそれぞれ対処する必要がある。したがって，組織が有効であるためには，組織の情報処理能力は，組織に対する情報処理の負荷と適合していなければならない。」という考え方にもとづくモデルである。この情報処理モデルは，サイモン以来，組織論や経営学の分野で大きな影響力をもってきた考え方で，ガルブレイス[10]，野中[11]，タシュマン&ナードラ[12]，等によって提唱され，その有効性が確認されてきている[13]。本研究では，技術ー戦略類型関係および技術・規模・戦略ー組織特性関係は，この情報処理モデルにもとづいて分析される。

次に，分析枠組の(1)環境状況，(2)戦略(戦略類型と戦略変化)，(3)組織特性(構造・行動)を詳説したい。

(1)　環境状況

組織は目標を達成するためのシステムであるが，組織はその目標達成のための資源の調達を環境に依存している。企業の場合には，資本，原材料，労働，等が環境から調達される。これら資源が変換され，財やサービスがアウトプットとして市場に提供される。ボランタリー組織の場合も，この点は全く同様である。

組織は自らの事業領域とタスク環境を定義するとともに管理しなければならない。タスク環境とは，組織が対処しなければならない環境の様々な要素であり[14]，これら環境への依存性を管理することは，組織の最も重要な課題である。組織は環境との間で様々な交換を行いながら，当該組織に対して影響力を及ぼすとともに当該組織を最も必要とする主要な環境要因を満足させる必要がある。

組織は環境への依存性を管理するだけでなく，不確実性にも対処しなければならない[15]。

10) ガルブレイス(1977)参照。
11) 野中(1974)参照。
12) タシュマン&ナードラ(1978)参照。
13) 情報処理モデルの詳細については，小島(1982)，pp. 45-72参照。
14) 本研究においては，「環境状況」と「タスク環境」を同義語として用いている。
15) 資源依存モデルと情報処理モデルでは，環境の不確実性の定義が若干異なっている。資源依存モデルによれば，組織間の依存性のレベルが高く，組織間にコンフリトが生ずると，それぞれの組織は不確実性あるいは予測不可能性に直面することになる。この組織間の依存性とコンフリクトに影響を及ぼす環境構造としては，その業種の企業の数，資源の豊かさ，相互関連性の程度である。一方，情報処理モデルによれば，環境の不確実性は，タスク遂行に必要な情

不確実性は，例えば，特定の資源が予測不可能である場合，技術が急速に変化する場合，当該組織のサービスに対する需要が予測不可能である場合，あるいは当該組織の正当性が脅威にさらされている場合，等に生ずる[16]。

（2）　戦略(戦略類型と戦略変化)

組織は依存性と不確実性の問題を解決しなければならない。この2つの問題を解決するために，組織は様々な戦略を展開している。組織が展開する戦略を考察するにあたっては，トンプソン，ガルブレイス，フェファー&サランシク，ボウマン，マイルズ&スノー，ミンツバーグ，ミラー&フリーセン，ウィルソン&バトラー，サクソン・ハロルド，等[17]の先駆的研究が参考になる。彼らによれば，戦略とは，組織の事業領域に照準を合わせた継続的な意思決定の流れであり，事業領域と組織との相互作用の結果生まれるものである。

(2)-1　戦略類型

戦略には様々の類型が存在するが，①競争戦略と②協調戦略は対極をなす2つの重要な戦略類型である。

①　競争戦略

競争戦略は，経営政策の分野で展開されてきたものであり，アンゾフ，ボストン・コンサルティング・グループ，ポーター等の研究は，この競争戦略を体系的に分析したものである。競争戦略は，当該組織が少数の支持者・組織に依存せずに済むように，他組織への依存性とタスク環境の不確実性を管理しようとする戦略である。例えば，あるボランタリー組織にとっては，信頼できる一定数の寄贈者とサービスの受益者が常に確保されているようにすることが競争戦略である。サービスの受益者を確保する問題は，寄贈者を確保する問題ほどには重視されないが，同程度に重要である。この競争戦略の下位戦略には，革新戦略と効率戦略がある。

革新戦略

革新戦略は，新製品や新サービスを提供することによって直接的な競争を回避しようとする戦略である。新製品や新サービスの提供は，競争している他組織が追随してくるまでの期間，当該組織による独占状態を可能にする。マイルズ&スノーは，この革新戦略を「先取り型」戦略と呼んでいる。彼らによれば，先取り型戦略を採用する組織は，効率性よりも柔軟性により力点を置いた組織運営を行うとともに，新しい事業領域を探索したり，環境自体を変更しようとしている。

ボランタリー組織では，革新はインプットとアウトプットの両面について生じる。例えば，少なからぬボランタリー組織が，既存の寄贈者に対する新規の資金調達法や新規の寄贈者に接近する新規の方法を開発している。また，多くのボランタリー組織は，既存のサービスを新規の受益者に提供したり，既存の受益者に新規のサービスを開発したりしている[18]。

効率戦略

効率戦略は，競争戦略のもう1つの下位戦略である。この効率戦略は，効率性の確保に力点を置き，事業の組み替え等を注意深く行い，組織の存続を確保しようとする戦略である。マイルズ&スノーは，この効率戦略を「防衛型」戦略と呼んでいる。企業の場合には，この効率戦略は，①タスクについての知識が安定的かつよく理解されている場合，②売手・買手が多数存在する場合，③企業が将来サービスをより効率的に生産するために現在の環境状況を無視している場合，等に最も適した戦略である。

報量と組織がすでに保有している情報量の差として定義されている。フェファー&サランシク(1978)，pp.67—68，ガルブレイス(1977)，pp.36-38参照。

16) バトラー&ウィルソン(1990)，p.34参照。

17) ガルブレイス(1977)，フェファー&サランシク(1978)，ボウマン(1976)，マイルズ&スノー(1978)，ミンツバーグ(1979)，ミラー&フリーセン(1984)，ウィルソン&バトラー(1986)，サクソン・ハロルド(1986)参照。

18) ガルブレイス(1977)，p.50，pp.201-223，ウィルソン&バトラー(1986)，p.523，バトラー&ウィルソン(1990)，pp.36—37参照。

ボランタリー組織の場合には，効率戦略は，さまざまな組織が一定額の資金の獲得を目指して競争している場合等に採用される傾向がある。それぞれのボランタリー組織は，効率を向上させるために組織の内部活動を改善したり，組織外部の支持を維持・増進するためのＰＲ活動を行ったりする。このＰＲ活動等による組織の望ましいイメージの創造と維持は，依存性をコントロールする重要な方法である[19]。

② 協調戦略

協調戦略は経営政策の分野ではほとんど取り挙げられてこなかったが，産業組織論の分野では，次第に重要な戦略として分析されるようになったものである。例えば，航空宇宙，電気通信等の業界ではしばしば共同事業が行われる。また今日多くのボランタリー組織は，資金の調達，サービスの提供，ロビー活動などを相互に協力しながら進めており，協調戦略の採用は決して少なくないのである[20]。トンプソンによれば，協調戦略は，より安定的で予測可能な環境を自ら作り出そうとしている組織が採用する戦略である。この協調戦略の具体例としては，他組織との協力活動(契約・連合)や，他組織からの人材の受入れ等が挙げられる。組織は，外部からの人材の受入れにより，従来欠如している情報・技能や専門能力を導入できたり，組織の活動に対する外部の支持を獲得できたりする[21]。

協調戦略が採用される場合，一方の組織は他方の組織に対して影響力を行使しようとする。したがって，協調戦略が成功するためには，組織間の取り決めが，双方に同等の義務を課すとともに，双方の不確実性を削減するものでなければならない。

以上の革新戦略，効率戦略，協調戦略は，いずれも組織の直面している依存性と不確実性の問題を解決しようとするものである[22]。

(2)-2　戦略変化

戦略は時間の経過とともに変化していくものであり，この戦略変化についての分析の重要性は高まっている。しかし，チャンドラーやミンツバーグ[23]，等の研究を除けば，この戦略変化の分析は民間企業についてもほとんど行われてこなかった。そこで本研究では，過去に実際に生じた事業変化を戦略変化として把握することにより，戦略変化を規定している環境状況を明らかにするとともに，戦略変化の組織特性への影響を分析する。

（3） 組織特性(構造・行動)

組織特性は，組織構造と組織行動の両者を含むものとする。このうち，組織構造とは，組織における分業や権限のパターンを意味し，組織成員の活動の枠組をつくりだす機能を有している。一方，組織行動とは，組織内の意思決定，リーダーシップ，コンフリクト解消，コントロール，等の組織成員の対人的な相互作用あるいは活動を指している。この組織特性は，環境状況と戦略が組織に課す依存性と不確実性のうち特に不確実性への対処の能力，すなわち，組織の情報処理能力を規定する。

3　仮説の提示

次に，本研究で検証される６つの仮説を提示したい。

（1） 市場環境と戦略

ボランタリー組織は，資金提供者からより多くの活動資金を獲得するために，他のボランタリー組織との間で競争している。一方，ボラン

19) トンプソン(1967),p.38(訳書, p.40), ガルブレイス(1977),p.50,pp.201-223,ウィルソン&バトラー(1986),p.523,バトラー&ウィルソン(1990),p.36参照。

20) トンプソン(1967),pp.34-36(訳書, pp.43-46),バトラー&ウィルソン(1990),pp.34-35参照。

21) サクソン・ハロルド(1990,p.125)は，協調戦略はマイルズ&スノーの４類型のうちの「受身型」戦略(リアクター)に相当すると指摘している。

22) トンプソン(1967), ガルブレイス(1977),p.50,pp.201-223, ウィルソン&バトラー(1986),pp.523—524, バトラー&ウィルソン(1990),pp.37—38参照。

23) ミンツバーグ(1978)参照。

タリー組織は，民間企業と同様に，事業領域が同じである他組織，すなわち，自らが活動している地域内で自組織と同一もしくは類似のサービスを提供している他のボランタリー組織，公組織，民間企業との間で受益者を獲得するための競争にも直面している[24]。

サービス市場の競争度が高い場合，ボランタリー組織は，事業領域が同じである他組織とくに公組織の行動をつねに考慮に入れていなければならない。そして，これら他組織が制裁的行動をとったり，重要な経営資源をコントールしている場合には，ボランタリー組織が戦略的決定を行う際の自律性はより小さく，必要な経営資源に接近するために協調戦略を採用する傾向があると考えられる。

一方，サービス市場の競争度が低い場合，ボランタリー組織は，他の競争者を締め出そうとする効率戦略を追求する傾向があると考えられる[25]。しかし，この傾向は，民間企業を対象にしたスノー&ヘレビニアックの調査研究によって示される傾向とは異なっている。彼らの研究によれば，競争がほとんどない業界内の企業は，いくつかの可能な戦略のなかからドメイン探索型戦略(本研究における革新戦略)を採用し高い成果を挙げている[26]。この革新戦略は，潜在的な競争組織を絶えず念頭に置きつつ，それらより先行することによって競争を回避しようとする戦略であり，効率戦略よりは危険を伴う戦略である[27]。

以上の考察をもとに，サービス市場の競争度と戦略類型の関係に関する仮説1を提示した[28]。

仮説1：

「ボランタリー組織は，サービス市場の競争度が高いほど協調戦略を採用し，競争度が低いほど効率戦略を採用する」。

(2)組織間環境と戦略

サービス市場の競争は，組織と他組織間の相互依存性の最も重要な側面であるが，それは相互依存性の全ての側面をとらえるものではない。ほとんどのボランタリー組織にとって，組織外部からの経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報・制約・正当性等)の獲得も，大きな不確実性要因である。特に，必要な資金を国や地方自治体等の公組織から受け取っている場合には，ボランタリー組織の戦略は制約を受けることになる。資金を提供する公組織の観点からすれば当然であるが，提供する資金が公組織の利害に適合した方法で用いられることを期待する。もちろん，この公組織の利害は，ボランタリー組織の利害とは必ずしも一致しない。研究開発のボランタリー組織のような特殊な場合を除いて，公組織がボランタリー組織の革新を可能にするような資金援助をすることは考えにくい[29]。

資金と同様に，公組織から情報や政策を受け取っている場合にも，ボランタリー組織の戦略は制約を受けることになる。公組織は，自らの利害に適合するような情報や政策をボランタリー組織に提供し，ボランタリー組織の戦略的決定に影響を及ぼし得るような情報を組織から獲得しようとする[30]。公組織は，協調的関係が公組織とボランタリー組織の間，あるいは同じ事業領域の中で活動している多数のボランタリー組織の間に成立することを期待しているのである[31]。

一方，公組織から資金や情報・政策を受け取っ

24) ウィルソン&バトラー(1986)，p.526参照。
25) ウィルソン&バトラー(1986)，p.526参照。
26) スノー&ヘレビニアック(1980)参照。
27) ウィルソン&バトラー(1986)，p.526参照。
28) ボランタリー組織を調査対象とする本研究では，市場競争度を資源依存モデルにもとづく環境状況変数として特定化しているが，民間企業を調査対象とする研究では，この市場競争度を情報処理モデルにもとづく環境状況変数として特定化するのが一般的である。例えば，野中(1974)は，民間企業4社を対象にした研究において，情報処理モデルにもとづいて市場環境を「異質性」と「不安定性」の2次元で概念化し，市場競争度を不安定性のインディケータを構成する1つの測定項目としている。
29) ウィルソン&バトラー(1986)，p.526参照。
30) サクソン・ハロルド(1986)参照。
31) ウィルソン&バトラー(1986)，pp.526—527参照。

ていない場合には，ボランタリー組織の戦略的自律性は確保され，潜在的競争者よりも先行しようとする革新戦略がより多く採用される傾向があると考えられる。

したがって，公組織依存性と戦略類型の関係に関する仮説2を提示した。

仮説2：

「ボランタリー組織は，公組織の資金と政策への依存性が高いほど協調戦略を採用し，依存性が低いほど革新戦略を採用する」。

ボランタリー組織は，公組織以外にも，外国政府，国際組織，徴税機関，類似のサービスを提供する他組織，当該組織が加入している全国組織，その他(例えば，地域の社会福祉協議会)の多様な外部利害関係組織に取り囲まれており，これら他組織はボランタリー組織の活動に様々な影響を及ぼすと考えられる[32]。外部利害関係組織の影響が大きい場合には，ボランタリー組織は，これら他組織と協調的関係を維持し，重大な政治的利害関係を受け入れようとする。外部利害関係組織の影響は，ボランタリー組織の戦略的自律性を制約することになる。一方，外部利害関係組織の影響が小さい場合には，ボランタリー組織には競争戦略とくに革新戦略を追求し得る余地が存在していると考えられる。

そこで，外部利害関係組織の影響度と戦略類型の関係に関する仮説3を提示した。

仮説3：

「ボランタリー組織は，外部利害関係組織の影響度が高いほど協調戦略を採用し，影響度が低いほど革新戦略を採用する」。

さらに，ボランタリー組織には，他の組織形態にはない贈与関係(gift relationship)と呼ばれる特殊な依存関係が存在する。贈与関係とは，サービスの受益者，ボランタリー組織，資金提供者との間の相互の依存関係を指している。この依存関係を構成する資金提供者とサービスの受益者との重複の程度は，ボランタリー組織の戦略に大きな影響を及ぼすと考えられる。資金提供者とサービスの受益者の重複が大きいほど，資金提供者から支持を獲得できるように戦略が調整されることはより少なくなる傾向がある。資金提供者とサービスの受益者が全く同じである場合には，そのサービスに対する需要が存在する限り，組織の存続は確保されることになる。したがって，ボランタリー組織の運営管理者(dominant coalition)[33]が戦略の選択に影響を及ぼすことはほとんどなく，協調戦略が採用される傾向があると考えられる[34]。

一方，資金提供者とサービスの受益者の重複の程度が小さいほど，戦略の重点は，任意の寄付金等をより多く獲得することに置かれる。資金提供者とサービスの受益者とが全く異なる場合には，ボランタリー組織の運営管理者は，組織の内部活動を改善したり，その改善された内部活動のＰＲを行ったりする。

したがって，資金提供者と受益者の重複と戦略類型の関係に関する仮説4を提示した。

仮説4：

「ボランタリー組織は，資金提供者とサービスの受益者が重複しているほど協調戦略を採用し，重複していないほど効率戦略を採用する」。

（3）　技術と戦略

トンプソンやオーウチ等の従来の理論研究によれば，「一般に，タスクの不確実性が高く，機会主義的行動が採用されることがより少ないボランタリー組織は，分権的で弾力的な組織構造を展開し得る最も効率的な組織形態である。また，これらのボランタリー組織は，外部からの人材の導入や他組織との協力活動に重点を置く協調戦略を採用し，タスクの不確実性自体の削減をはかっている」[35]。

32) サクソン・ハロルド(1986)参照。

33) dominant coalitionの定義については，マイルズ＆スノー(1978)，p.20参照。

34) トンプソン(1976)，pp.26-27(訳書，pp.33-34)，ウィルソン＆バトラー(1986)，p.527参照。

35) オーウチ(1980)，pp.134-135参照。

しかし，現実のボランタリー組織のタスクの不確実性は，組織ごとに様々であり，オーウチ等の理論研究の結果のように，すべてのボランタリー組織のタスクの不確実性が高い訳ではない。さらに，タスクの不確実性が異なれば，ボランタリー組織が採用する戦略類型も異なるはずである。したがって，すべてのボランタリー組織が協調戦略を採用しているとは考えられない。

一方，スノー&ヘレビニアックの民間企業についての調査研究によれば，タスクの不確実性が低い場合，すなわち，タスクの多様性が低く，目的と手段の関係が明確であり，業績評価基準が正確であるような場合には，民間企業は組織の内部効率と組織の存続を確保しようとする効率戦略を採用する傾向がある。逆に，タスクの不確実性が高い場合，すなわち，タスクの多様性が高く，目的と手段の関係が不明確であり，業績評価基準が不正確であるような場合には，企業はサービスの多様化や名声の獲得によりタスクの不確実性を削減したり，独自能力を確保しようとする傾向がある[36]。ただし，組織が独自能力を確保できない場合には，革新戦略は決して安全な戦略ではない。特に，タスクの不確実性が高い場合の革新戦略の採用は，組織の過大な拡張や無関連な事業の寄せ集めになりがちであり，組織の崩壊につながることもある[37]。

そこで本研究では，スノー&ヘレビニアックの民間企業についての調査結果が，我が国のボランタリー組織についても妥当するか否かを検証するために，技術と戦略類型の関係に関する仮説5を提示した。なお以下の分析では，技術，すなわち，タスクの不確実性は「タスクの複雑性」の次元で測定・分析した。

仮説5：

「ボランタリー組織は，タスクの複雑性が高いほど革新戦略を採用し，タスクの複雑性が低いほど効率戦略を採用する」。

さらに，ボランタリー組織の戦略変化の有無，すなわち，過去において主たる事業が変化したか否かは，以上説明してきた環境状況によって影響を受けると考えられる。そこで本分析では，環境状況－戦略類型関係に加えて，環境状況－戦略変化関係も分析した。

（4）　環境状況・戦略と組織特性

多くのコンティンジェンシー理論の研究は，主として民間企業を対象にして環境状況－組織特性の関係を明らかにしてきた。一方，戦略－組織特性の関係については，チャンドラー，ルメルト，マイルズ&スノー，等によって多くの研究成果が蓄積されてきている。しかしながら，ボランタリー組織を対象にして，環境状況・戦略と組織特性の関係を分析した研究はほとんど見当たらない。バトラー&ウィルソンの研究は，分析は試みているものの，その関係をほとんど解明していない[38]。

したがって，本研究では，ボランタリー組織の環境状況・戦略－組織特性関係の分析を試みた。なお，組織特性は，組織構造と組織行動の両者を含むものとし，組織構造については，①集権化，②公式化，③複雑性，の3次元，組織行動については，④リーダーシップ，⑤コンフリクト解消，⑥コントロール，の3次元をそれぞれ測定した。①の集権化とは，組織内において意思決定が行われる階層位置を指し，一般に組織階層の比較的上層でなされる場合を集権的であるといい，逆に比較的下層でなされる場合を分権的であるという。②の公式化とは，規則・手続き・指示が組織内において遵守される程度を指している。③の複雑性とは，組織成員の専門職化の程度を示し，単純作業への専門化の程度を示すものではない。④のリーダーシップとは，経営管理者が目標達成に向けて組織成員に影響を及ぼすプロセスである。⑤のコンフリクト解消とは，組織内部で生ずるコンフリクトを

36) スノー&ヘレビニアック(1980)，ヘイグ(1980)，pp.120-124，ヒクソン他(1985)参照。

37) ミラー&フリーセン(1984)，pp.91-103参照。

38) バトラー&ウィルソン(1990)参照。

解消する方法である。⑥のコントロールとは，組織成員の目標を組織目標に同調させるための方法である[39]。

そこで環境状況・戦略－組織特性関係に関する仮説6を提示した。

仮説6：

「ボランタリー組織の環境状況と戦略が異なれば，組織の集権化，公式化，複雑性，リーダーシップ，コンフリクト解消，コントロールの程度は異なる」。

III　概念の操作化と分析方法

1　概念の操作化

次に，分析枠組および仮説を構成する概念をより詳しく説明するとともに，その操作化を試みた。概念の操作化のプロセスは，①次元の選択，②次元のインディケータの選択，③インディケータの測定用具の選択，④インデックスの形成，の4段階からなる[40]。

（1）　市場環境

各ボランタリー組織が他の組織と異なる独自のサービスを提供している場合もあるが，多くの場合，自らが活動している地域内で，同一もしくは類似のサービスを提供している組織が他にも存在する。これら競争組織との間の組織目標やタスクの類似性が大きいほど，競争は激しいものになる。そこで本研究では，「市場競争度」の次元を分析することにし，そのインディケータとして「類似サービス提供の他組織の種類」を採用した。このために，当該ボランタリー組織が活動している地域内で，同一もしくは類似のサービスを提供している他のボランタリー組織[41]，公組織（政府・地方自治体等の官公の機関），民間企業の3種類の組織の有無を7段階尺度により測定した（付録：質問調査票，問16参照。以下同様）。

（2）　組織間環境

①　公組織依存性

ほとんどのボランタリー組織は，地方自治体や政府から多くの資金援助を受けている。また，特定団体から資金援助を受けているボランタリー組織も少なくない。一方，これら公組織は，自らが展開している政策にとって利益になると判断した場合には，ボランタリー組織に情報を伝達したり，経営資源を提供したりする。これらの関係は，経営資源の供給者，サービスの配給者であるボランタリー組織，サービスの受益者の間で展開される垂直的政治関係の1つである。

そこで本研究では，「公組織依存性」の次元を測定・分析することにし，そのインディケータとして，「公組織の資金と政策への依存性」を採用した。そのために，ボランタリー組織の収入を，①会費（会員からの），②寄付金の受け入れ（個人，民間団体，企業等からの），③基本財産から生じる果実収入（賃貸料，受取利息，受取配当金等），④事業収入（物品販売，バザー等の課税及び非課税事業収入），⑤特定団体からの補助金・助成金（共同募金分配金，社会福祉協議会補助金，民間助成財団からの助成金等），⑥公的補助金（政府・自治体からの補助金），⑦公的委託金（政府・自治体からの委託事業に伴う委託金），⑧その他の収入（繰越金等），の8つに分け，それぞれのパーセントの概数の記入を求めた（問13）。このうち，⑤，⑥，⑦の公的資金は，ボランタリー組織が自らの努力で調達した資金ではなく，その使途を必ずしも自由に決定できない資金である。これら公的資金の百分率の総和を有効調査対象組織141組織で5段階に区分した。

さらに，ボランタリー組織の経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）および運営方針が国や地方自

39）加護野他（1983），p.39参照。

40）質問調査票の作成にあたっては，サクソン・ハロルド（1986），pp.386-427，ウィルソン&バトラー（1986），pp.538-539，野中郁次郎教授から提供された質問調査票，加護野他（1983），pp.267-268，を参考にした。

41）我が国では「ボランタリー組織」という言葉は必ずしも一般的ではない。したがって，質問調査票の問6と問16では「ボランタリー組織」の代りに「非営利組織」という言葉を用いた。

治体の政策の変更(例えば,政府部門の民間への支出の削減,地方自治体の補助金・助成金の増額等)によって受ける影響の程度を3段階尺度で測定した(問12)。「公組織の資金と政策への依存性」のインディケータは，これら問12と問13の合計スコアとした。

② 外部利害関係組織の影響度

いずれのボランタリー組織も，外部利害関係組織のネットワークの中で行動している。これら外部利害関係組織のボランタリー組織の活動に対する影響が大きいほど，ボランタリー組織の戦略，組織特性さらには組織成果は制約されると考えられる。そこで本研究では,「外部利害関係組織の影響度」という次元を測定・分析した。外部利害関係組織とは，①日本政府，②外国政府，③地方自治体，④国際組織，⑤徴税機関，⑥類似のサービスを提供する他組織，⑦当該ボランタリー組織が加入している全国組織，⑧その他(例えば，地域の社会福祉協議会)，の8つを指している(問15)。この次元のインディケータとして「外部利害関係組織の影響の総和」を採用し，上記の8つの組織それぞれに対する影響度を4点尺度で評価し，その合計スコアを求めた。

③ 資金提供者とサービスの受益者の重複

多くのボランタリー組織においてみられる資金提供者とサービスの受益者との重複は，その組織の戦略に影響を及ぼすと考えられる。そこで本研究においては,「資金提供者とサービスの受益者の重複」という次元を測定・分析した。このために，資金提供者であると同時にサービスの受益者でもあるグループ・組織の有無を測定し，本次元のインディケータとした(問14)。

(3) 技術

ボランタリー組織の技術は,「タスクの複雑性」の次元で分析された。この次元のインディケータとしては,「タスクの複雑性の高低」が採用され，次の4項目が測定された。第1は，ボランタリー組織の「事業の多様性」である(問3)。第2は，ボランタリー組織によって行われている「主たる事業以外の活動数」である(問2)。主たる事業以外の活動とは，①教育・啓蒙活動，②他のグループ・組織との協力活動，③調査・研究活動，④収益事業，⑤研修活動，⑥政策提言・ロビー活動，の6つである。第3は，組織成員が運営方針が成功しているのか失敗しているのかを組織目的に照らして評価することの困難性である(問9)。第4は，実施したプロジェクトやサービスの成果をボランタリー組織において評価する際に用いられる基準が定量的か定性的かである(問10)。「タスクの複雑性の高低」は，以上4つの測定項目の単純集計値で示された。

(4) 規模と組織地位

規模については，①専従役員，②非専従役員，③有給専従職員，④有給非専従職員，⑤専従ボランティア，⑥非専従ボランティア，の6種類の組織成員の総数を141組織で5段階に区分した(問11)。②の非専従役員,⑤の専従ボランティア，⑥の非専従ボランティアを組織成員の中に含めたのは次のような理由による。⑤と⑥のボランティアは，ボランタリー組織の中核的な組織成員であるからである。一方，②の非専従役員は，原則として，無給であり，理事会(運営委員会・世話人会)に出席し，ボランタリー組織の運営管理を担っている重要なボランティアであると考えられるからである。

組織地位については，ボランタリー組織が法人格を有する法人か，法人格を有しない任意団体であるかをインディケータとした。法人とは，権利と義務の主体たることを認められた組織体のことである。本研究で分析の対象となる法人は，民法にもとづいて設立された公益法人すなわち社団法人と財団法人，社会福祉事業法により設立された社会福祉法人，および準学校法人である。一方，任意団体とは，法律上の公の団体と実際上は同じ目的をもちながら，資格や手続きが不備で法律上の保護を受けられない団体，あるいは組織の方針として意識的に法人格を取得していない団体を指している。

（5）　戦略[42]

①　戦略類型

本研究では，革新戦略，効率戦略，協調戦略の3つの戦略類型のうちから，いずれか1つだけが選択された(問6)。もちろん，現実のボランタリー組織を観察すると，サービスの提供に関しては革新戦略を，一方，インプットの調達に関しては効率戦略をと，3つのうちの2つないし3つの類型を採用している場合がみられる。しかし，本研究では，複数の戦略類型の併用を考慮した分析は行わなかった。

②　戦略変化

本研究では，過去において実際に生じた「事業変化の有無」をもって戦略変化のインディケータとした(問5)。

（6）　組織特性(構造・行動)

①　集権化

本研究においては，「集権化」の第1のインディケータとして「戦略決定の組織階層上の高低」を測定・分析することにした(問8)。測定にあたっては，「理事会もしくは総会で決定・承認される」場合に「4」，「理事長・専務理事もしくは事務局長によって決定・承認され，理事会もしくは総会で確認される」場合に「3」，「理事長・専務理事によって決定・承認される」場合に「2」，「事業部で決定・承認される」場合に「1」をそれぞれ割り当てることにより数量化した。さらに，集権化の第2のインディケータとして，「職員・ボランティアの業務・会議への参加度」を採用し，このために，「職員・ボランティアへの中心業務の委譲の程度」と「職員・ボランティアの方針決定会議への参加度」を測定した(問17の(3)と(4)の逆転スコアの合計)。

②　公式化

本研究では，「規則・手続の存在範囲と重視度」を「公式化」の次元のインディケータとし，「規則・手続の存在する範囲」と「規則・手続の重視の程度」を測定した(問17の(1)と(2)のスコアの合計)。

③　複雑性

本研究では，「組織成員の専門職化の程度」を「複雑性」の次元のインディケータとし，「職員・ボランティアの専門知識・能力の必要度」と「新参者が一人前になるまでの期間の長さ」を測定した(問17の(5)と(6)の逆転スコアの合計)。

④　リーダーシップ

「リーダーシップ」の次元のインディケータとして，「タスク行動」と「価値注入行動」の2つを採用した。タスク行動とは，運営管理者が組織の目標達成に向かって自己と部下の役割を定義し，構造化する行動を指す(問17の(7)の逆転スコア)。価値注入行動とは，一定の価値や理念を戦略や組織に体現させる行動である[43](問17の(8)の逆転スコア)。

⑤　コンフリクト解消

組織内部に生ずるコンフリクトを解消する方法には，問題直視，強制，糊塗，妥協，根回し，等がある。本研究では，「コンフリクト解消」の次元のインディケータとして「問題直視による解消度」を採用した(問17の(9)の逆転スコア)。問題直視によるコンフリクトの解消とは，自己主張的かつ協力的に根本に横たわる問題を解消するまでオープンなコミュニケーションを行う方法である。

⑥　コントロール

組織成員の目標を組織目標に同調させるためのコントロールの方法としては，価値と情報の共有によるコントロール，自律的コントロール，アウトプット・コントロール等がある[44]。本研究では，このうち，「価値と情報の共有によるコントロール」を「コントロール」の次元のインディケータとし，「組織の目的と運営方針の組織成員への浸透度」と「情報の組織成員間での共有度」を測定した(問17の(10)と(11)の逆転スコアの

42) 我が国のボランタリー組織では「戦略」という言葉は必ずしも一般的に用いられてはいない。したがって，質問調査票の問6，問7，問8，問9，問12，問17では「戦略」の代りに「運営方針」という言葉を用いた。

43) 加護野他(1983)，p.39参照。

44) 加護野他(1983)，p.39参照。

合計)。

以上，市場環境，組織間環境，技術，規模，組織地位，戦略，組織特性(構造・行動)の各概念の操作化を行ってきた。これら概念の操作化のプロセスは表1のように要約される。

2　分析方法

まず，予備調査として，(財)公益法人協会の事務局長，NGO活動推進センターの事務局次長，(財)中東経済研究所の研究員との面接調査を行い，それらの結果をもとに付録に示すような質問調査票を作成した。

ボランタリー組織は，事業型と助成型に大別される。本研究の調査対象となったのは全国の200の事業型のボランタリー組織である[45]。調査は1992年9月から12月にかけて実施された。調査対象となったボランタリー組織は，次の13の「業種」に属している。①NGO，②社会福祉ボランティア団体，③自然保護団体，④保健医療研究組織，⑤地域福祉促進団体，⑥青少年育成団体，⑦国際交流団体，⑧スポーツ団体，⑨交響楽団，⑩市民・女性団体，⑪消防・交通・海難救助団体，⑫退職者・卒業生親睦団体，⑬調査研究団体。

調査には，(1)予備調査の結果にもとづいて作成された質問調査票による方法，(2)組織の運営管理者(例えば，専務理事，事務局長等)との面接による方法，および(3)組織の活動報告書等の参照，の3つの方法が併用された。しかし，調査対象組織が全国に渡るため，(2)の組織の運営管理者との面接による方法は，札幌市の14組織と東京都の14組織の計28組織においてしか実施されなかった。(1)の質問調査票による結果(有効回答組織は141組織で，有効回収率は70.05%)は，原則として5段階評定尺度を用いて数値化され，数値化されたデータは次の手順で分析された。

まず，有効回答組織の環境状況(7変数)を独立変数，戦略類型(3つのカテゴリー)を従属変数とする重判別分析，および環境状況(7変数)を独立変数，戦略変化(2つのカテゴリー)を従属変数とする判別分析が試みられた。さらに，環境状況(7変数)，戦略類型のダミー変数(3変数)，戦略変化のダミー変数(1変数)を独立変数とし，組織特性(8変数)をそれぞれ従属変数とする重回帰分析が試みられた[46]。これら重判別分析と重回帰分析の結果にもとづいて，II節で提示した6つの仮説の検証を行った。

IV　調査対象組織の概要

本節では，それぞれの「業種」の代表として，運営管理者との面接が行われた5つの調査対象組織の環境状況，戦略および組織特性の実態を概観し[47]，V節における仮説検証のための基礎的な情報を提供することにする。

1.　(財)北海道対がん協会

北海道対がん協会は，昭和4年9月に我が国初の対がん協会として設立された。本組織の歴史は，創立から第2次世界大戦までのガンに関する知識の普及を中心に活動した「早創期」，戦争の激化により中止していた事業を戦後いち早く再開，保全協会と改称して成人病全般についての対策を模索した「再興期」，そして再び名称を復元した後，ガン検診事業の開始(昭和38年)から今日までの「成長期」に分けることができ

45) この200組織の選定にあたっては下記の資料を参考にした。『札幌市内社会福祉施設・団体名簿』(札幌市社会福祉協議会・札幌市社会事業協会，1990)，『「企業ボランティア活動」ガイド』(全国社会福祉協議会編，1992)，『NGOダイレクトリー'92』(NGO活動推進センター編，1992)，『全国各種団体名鑑'91年版』(シバ編，1991)，『全国組織女性団体名簿-1992年版-』(市川房枝記念会編，1993)。

46) 統計分析に際しては，北海道大学大型計算機センターのSASおよびSPSS^{X}パッケージ・プログラムを利用した。

47) 北海道対がん協会については北海道対がん協会(1986)，日本国際ボランティアセンターについてはJVC「NGOの挑戦」編集委員会編著(1990)，ボーイスカウト日本連盟については今井・金子編著(1989)を参考にした。なお，我が国の公益法人の現状分析については笹川平和財団(1992)が参考になる。

表1　概念の操作化の要約

概念	次元	次元のインディケータ	インディケータの測定用具
市場環境	市場競争度	類似サービス提供の他組織の種類	類似のサービスを提供しているボランタリー組織,公組織,民間企業の種類（問16）
組織間環境	公組織依存性	公組織の資金と政策への依存性	特定団体からの補助金・助成金，公的補助金，公的委託金の百分率の総和の5段階評点（問13） 公組織の政策の変更によって当該組織の資源と運営方針が受ける影響度（問12）
	外部利害関係組織の影響度	外部利害関係組織の影響の総和	8つの外部利害関係組織の当該組織の活動に対する影響の総和（問15）
	資金提供者とサービスの受益者の重複	資金提供者とサービスの受益者の重複の有無	資金を提供すると同時にサービスの受益者でもあるグループ・組織の有無（問14）
技術	タスクの複雑性	タスクの複雑性の高低	展開している事業の多様性（問3） 主たる事業以外の活動数（問2） 運営方針の成否を評価することの困難性（問9） 実施プロジェクトやサービスの成果を評価するための基準が定量的か定性的か（問10）
規模	成員数	ボランティア等の人数	専従役員，非専従役員，有給専従職員，有給非専従職員，専従ボランティア，非専従ボランティアの総数の5段階評点（問11）
組織地位	法人格の有無	法人か任意団体か	法人格を有する組織(財団法人,社団法人,社会福祉法人,準学校法人),法人格を有しない任意団体
戦略	戦略類型	3つの戦略	革新戦略，効率戦略，協調戦略（問6）
	戦略変化	事業変化の有無	過去における主たる事業の変化の有無（問5）
組織特性（構造・行動）	集権化	戦略決定の組織階層上の高低	運営方針決定の組織階層上の位置（問8）
		職員・ボランティアの業務・会議への参加度	職員・ボランティアへの中心業務の委譲の程度(問17の(3)) 職員・ボランティアの方針決定会議への参加度(問17の(4))
	公式化	規則・手続の存在範囲と重視度	規則・手続の存在する範囲（問17の(2)) 規則・手続の重視の程度　(問17の(1))
	複雑性	組織成員の専門職化の程度	職員・ボランティアの専門知識・能力の必要度（問17の(5)) 新参者が一人前になるまでの期間の長さ　(問17の(6))
	リーダーシップ	タスク行動	組織成員の役割の定義と公式化　(問17の(7))
		価値注入行動	価値・理念の戦略・組織への体現化（問17の(8))
	コンフリクト解消	問題直視のコンフリクト解消	問題直視によるコンフリクト解消度（問17の(9))
	コントロール	価値と情報の共有によるコントロール	組織の目的や運営方針の組織成員への浸透度(問17の(10)) 情報の組織成員間での共有度　(問17の(11))

注　(　)内は付録：質問調査票の問番号を示す。

る。

特に，昭和38年からは，ガンに関する啓蒙教育のほかに，まず胃ガンの集団検診を，昭和41年からは子宮ガンの集団検診を実施している。今日では年間，胃24万人，婦人科14万人の集団検診を行い，単一協会の検診事業としては全国一である。この間，昭和45年には関係機関ならびに道民の寄付により，検診センターを建設してガン検診態勢を整備し，従来から実施してきた胃ガン，子宮ガンのほか，乳ガン，肺ガンおよび大腸ガンの検診を開始した。昭和58年の老人保健法の施行に伴い，本組織は北海道内の市町村より胃ガン，子宮ガン，乳ガン，肺ガン，大腸ガンの検診事業を受託している。

本組織の受益者は一般道民である。現在の構成員は，専従役員が5名，非専従役員が30名，有給専従職員が197名で，全部で232名である。本組織の戦略類型は革新戦略である。戦略に関する重要な決定については，常務理事もしくは事務局長によって決定・承認され，理事会で確認される(図2)。本組織には，旭川と釧路にサブ・センターが設置されている。本部はこれらサブ・センターに対してほとんどの活動を指示し結果の報告を求めるが，一部の活動については，サブ・センターは独自に行っている。本組織の収入予算のうち，事業収入が99.0%も占め，いわゆる事業収入だけで自給自足できる。本組織が活動している北海道内で，ガンに関する知識の普及とガン検診サービスを提供している組織は，ボランタリー組織の(財)結核予防会北海道支部，公組織の国立札幌病院北海道ガンセンター，民間企業に相当する多数の民間病院があり，これら他組織との競争は激しい。本組織は，昭和34年の改組に際して，基本財産は50万円とし，その財源は北海道出えん金30万円，札幌市補助金10万円をもって充てた。このように，本組織は公組織に大きく依存しながら成長してきた。

本組織の環境状況のスコアは，市場競争度7(5.1，括弧内の数値は分析対象組織141組織全体の平均値を表す。以下，他の4組織についても同様)，公組織依存性5(5.0)，外部利害関係組織の影響度18(14.0)，資金提供者と受益者の重複0(0.33)，タスクの複雑性13(11.4)，規模5(3.0)，組織地位1(0.76)である。このような環境状況の中で，本組織は戦略変化を経験していないが，革新戦略を採用するとともに，次のようなスコアの組織特性を展開をしている。集権化1は3(2.2)，集権化2は5(6.6)，公式化5(7.7)，複雑性8(7.4)，タスク行動4(4.1)，価値注入行動4(3.8)，問題直視のコンフリフト解消4(4.0)，価値と情報の共有によるコントロール9(8.0)。

2　日本国際ボランティアセンター

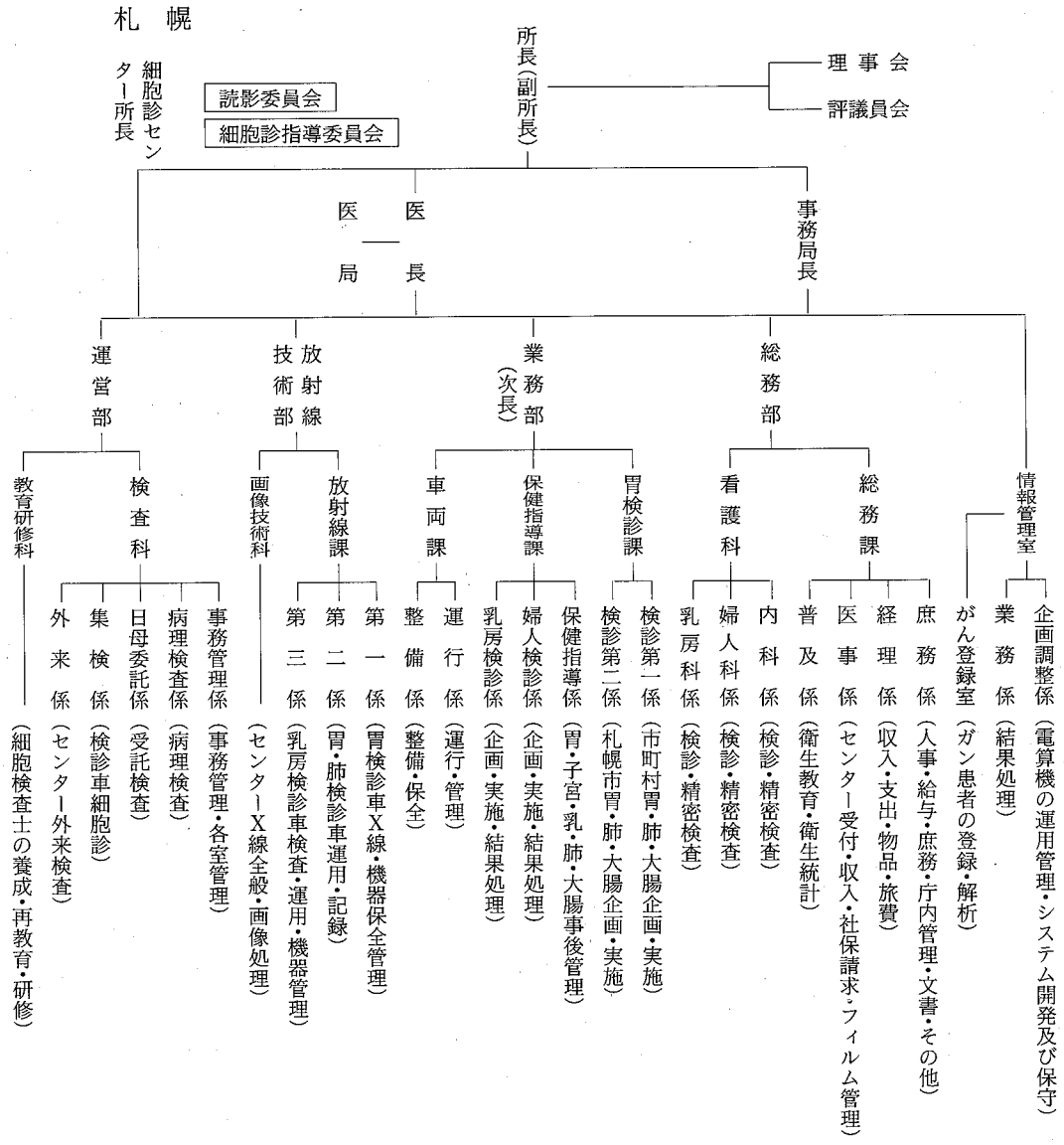
日本国際ボランティアセンター(JVC)は，1980年2月タイのバンコクで誕生した市民国際協力団体(NGO)である。本組織の活動目的は，国際社会の中で社会的，精神的，物理的に困難な立場を強いられているアジアやアフリカの人々に協力すると同時に，地球環境を守る新しい生き方と人間関係を作り出すことにある。そのために本組織の構成員は，自らの意思で組織に参加し活動を継続してきた。本組織はボランティアという言葉を，本組織の構成員は「自発的意思をもって責任ある行動をとる」という積極的意味を込めて，団体名の一部に使っている。

1980年に活動を始めた本組織は，「緊急救援」から「開発協力」，「環境保全」へと年々活動を変化させてきた。この変化は，地域社会のその時々の最も緊急的・中心的課題の変化に対応したものである。したがって，活動地もタイ，カンボジア，ラオス，ベトナム，パレスチナのアジアだけでなく，エチオピア，南アフリカにも広がり，現在日本も含めて8カ国で活動している。活動の具体的な内容は次の通りである。

①　難民救済

バンコクで誕生した本組織は，タイ国に大量流入したインドシナ難民のためのキャンプや第三国定住決定者の一時滞在のためのキャンプなどにおいて，医療，食糧援助，教育などの活動を展開してきた。現在も，タイ，カンボジア国

図2　北海道対がん協会の組織図



境の難民キャンプでの職業訓練と，一時滞在キャンプでの語学教育を継続している。

②　飢餓被災民救援

1983年ソマリアで難民の自立を目的とした活動が開始された。1985年には，極度の干ばつによって飢餓に直面していたエチオピアで緊急医療活動を行い，その後，より本質的な問題解決を図るため，農業指導と植林を始めている。

③　開発・協力

設立当初から，バンコクのスラム住民の生活改善に取り組み，1987年からは，スラム問題の原点である農村で村づくりへの協力を開始した。

④　地球環境保全

第三世界の人々の生存を脅かす環境破壊を止めるため，経済先進国の人々に破壊をやめるよ

う働きかけると同時に，第三世界において環境保全活動を行っている。

本組織の現在の構成員は，専従役員が2名，非専従役員が14名，有給専従職員が55名，有給非専従職員が7名，非専従ボランティアが74名，個人会員が1322名，法人等会員が17団体である[48]。

JVCでは，第三世界における現場の意見が尊重される。現地のチームによって提出された計画案が東京事務所で検討される。東京事務所で一方的に活動内容を決めて，それを現地に押し付けるようなことは避けている。このため「JVCはピラミッド組織ではなく，プロジェクト連合である」。JVCの各種プロジェクト，すなわち，タイ，カンボジア，エチオピア，ソマリア，ラオス，日本国内の定住難民に関する各プロジェクトは，独立して動いている。第三世界の現場にいるスタッフと東京事務所の担当者は，綿密な連携をとりつつ，プロジェクトを企画し，資金を集め，運営し，その評価を行い，次のプロジェクトへと展開している。東京の担当者になるには，現場を経験することが不可欠の条件となっており，彼らは，年に1回もしくは2回は現地を訪れるようにしている。東京事務所では，毎週月曜日の午後，職員・ボランティアの誰もが参加できる「月曜ミーティング」が開かれ，JVCの方向性が実質的に決定されていく。17名で構成されるJVC執行委員会は，3ケ月に1回，土曜日の午後または休日に開催される。会員総会は最高の決定機関であるが，年に1度だけしか開かれないので，緊急を要する案件については，執行委員会の了解を得た上で実行される。JVCの収入構成は，1991年の場合，大小さまざまな団体からの寄付が56.2%，UNHCR(国連難民高等弁務官事務所)など国連機関からの補助金が36.4%，そして個人からの寄付が4.2%という構成である。

本組織の環境状況のスコアは，市場競争度4(5.1)，公組織依存性6(5.0)，外部利害関係組織の影響度11(14.0)，資金提供者と受益者の重複0(0.33)，タスクの複雑性15(11.4)，規模4(3.0)，組織地位0(0.76)である。このような環境状況にある本組織は，戦略変化を経験するとともに，革新戦略を採用し，次のようなスコアの組織特性を展開している。集権化1は5(2.2)，集権化2は9(6.6)，公式化8(7.7)，複雑性10(7.4)，タスク行動4(4.1)，価値注入行動3(3.8)，問題直視のコンフリクト解消5(4.0)，価値と情報の共有によるコントロール8(8.0)。

3　(財)ボーイスカウト日本連盟

ボーイスカウトは，1907年，イギリスのブラウンシー島で行われたキャンプからスタートした。このキャンプを主催したベーデン・パウエルは，この体験をもとに「スカウティング・フォア・ボーイズ」という本を著し，少年たちの旺盛な冒険心や好奇心をキャンプ生活や自然観察，グループでのゲームなどの中で発揮させ，「遊び」を通して少年たちに自立心や協調性，リーダーシップを身につけさせようと説いた。これがボーイスカウト運動の始まりである。現在，ボーイスカウト運動に加盟している国は131カ国，加盟員は1600万人にのぼる。

ボーイスカウトの活動のベースは，休日を利用しての集会である。公園などに集まってその日のテーマのもと，さまざまな活動を行う。ボーイスカウトの日常活動の大きな柱は，野外活動とさまざまなボランティア活動である。ボーイスカウト教育の運営をする単位を団という。団は，教育を実施する単位である隊と，団の運営に責任をもつ団委員会より成り立っている。標準的な団は，年令別に5つの隊，すなわちビーバースカウト隊*，カブスカウト隊，ボーイスカウト隊，シニアースカウト隊，ローバースカ

48) NGOの適正規模について，JVCの設立者である星野昌子は次のように述べている。「顔の見える関係を保つことのできる組織のサイズとは，専従者50人，ボランティア100人，支援会員1500人程度が限度と思われる」(『ボランティア白書1992年版』，p.44.)。

＊ 図3，図4については，ビーバースカウト隊が図示されていない。

ウト隊で構成されている。隊のなかには通常8名から成る班がある。班は活動の最小単位である(図3)。各スカウト隊は，それぞれの年代の発達段階に応じた活動プログラムにより指導されている。スカウトを指導するのが指導者である。指導者はさまざまな職業をもった一般の成人で，ボーイスカウト運動に共鳴して無報酬で活動しているボランティアである。

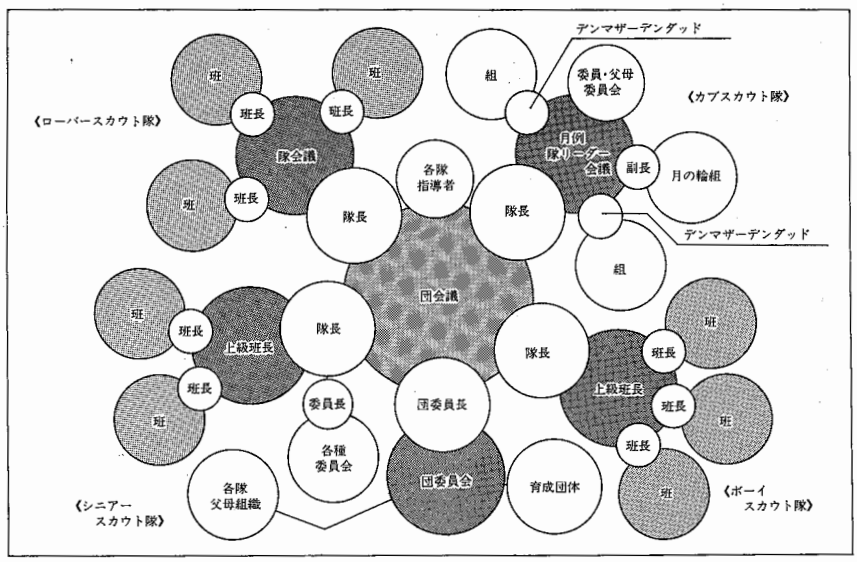
ボーイスカウト日本連盟は，全国47都道府県にそれぞれ都道府県連盟と事務局を設置し，全国的な活動を展開している(図4)。活動は各都道府県連盟の自主性と独自性を重んじ，地域に根ざした活動を行っている。

日本連盟には理事長を中心に理事会，評議員会および中央教育本部が設けられており，プログラム立案などの統括部分，指導者養成，国際交流事業などを主に担当している。日本連盟の1992年1月現在のスカウト数は173,417名,隊指導者数は51,378名，団委員数は33,268名，日本連盟・都道府県連盟役職員数は568名，加盟員合計は258,629名である。これらの運営は，スカウトの会費(36.2%)，寄付金(7%)，事業収入(32.2%)，補助金(10.6%)によって賄われている。

現在，日本連盟では，少年たちの塾通いや学校のクラブ活動等による加入者の伸び悩みに直面しており，その対応を余儀なくされている。

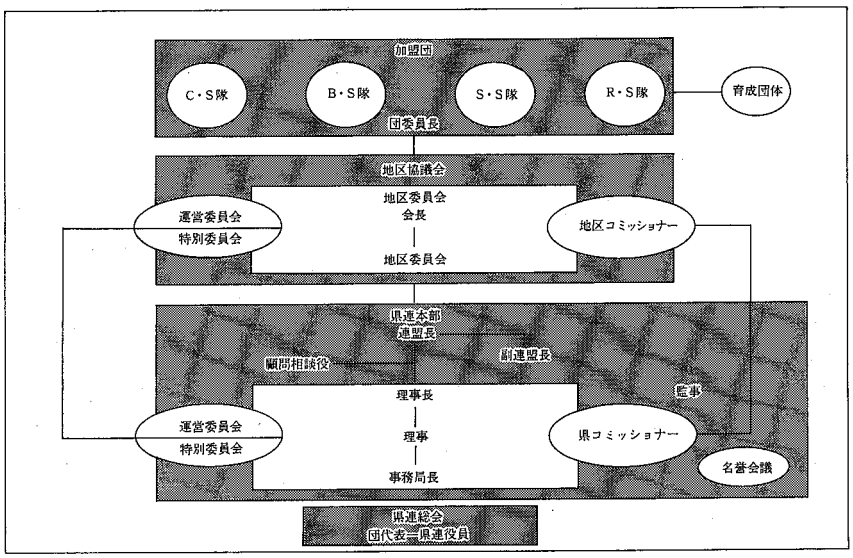
本組織の環境状況のスコアは，市場競争度6(5.1)，公組織依存性5(5.0)，外部利害関係組織の影響度10(14.0)，資金提供者と受益者の重複1(0.33)，タスクの複雑性11(11.4)，規模4(3.0)，組織地位1(0.76)である。このような環境状況の中で，本組織は戦略変化を経験していないが，革新戦略を採用するとともに，次のようなスコアの組織特性を展開している。集権化1は3(2.2)，集権化2は7(6.6)，公式化10(7.7)，複雑性9(7.4)，タスク行動5(4.1)，価値注入行動5(3.8)，問題直視のコンフリクト解消4(4.0)，価値と情報の共有によるコントロール7(8.0)。

図3　ボーイスカウトの団組織



出所:今井・金子(1989),p.221.

図4　ボーイスカウト都道府県連盟の組織図



出所:今井・金子(1989),p.221.

4　(社福)北海道いのちの電話

現代社会には，自殺したくなるほどの苦しみや深い悩みを抱えながら，誰にも相談できず，孤独のうちにある人々がたくさんいる。いのちの電話は，隣人としてともに考え，その人が再び元気を出して生きていけるように，心の支えになることを目的としている。

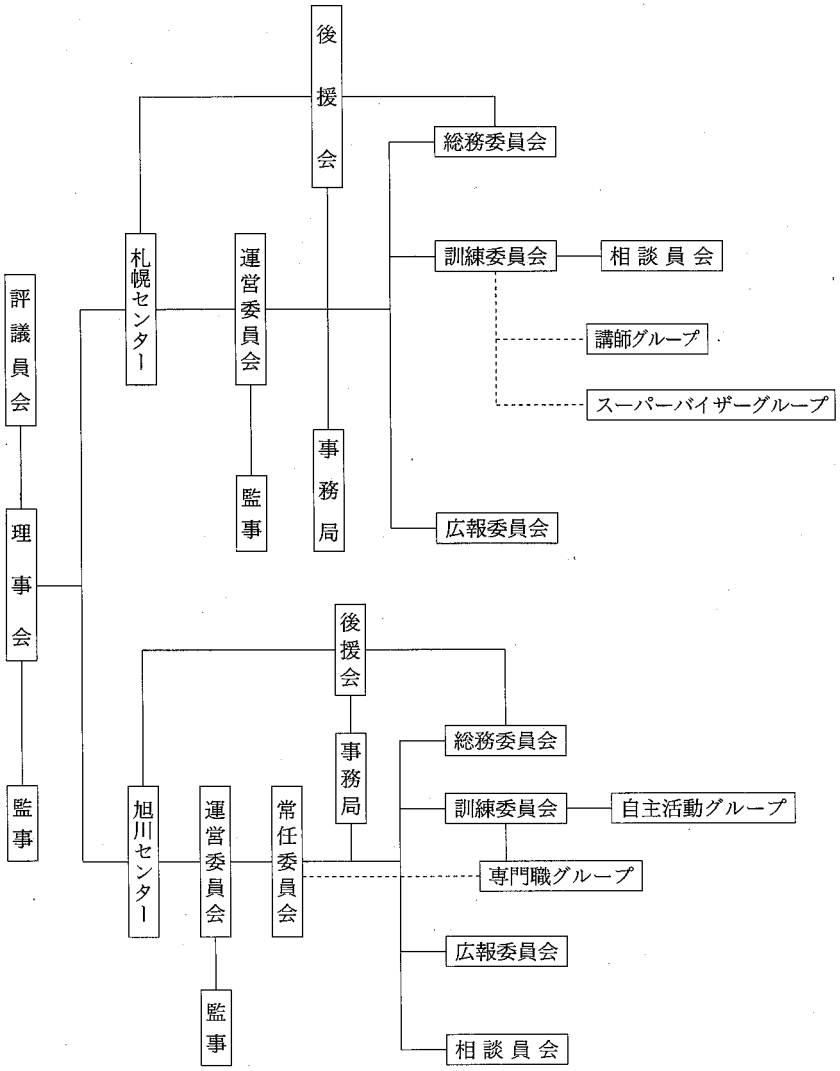
いのちの電話の運動は，1953年イギリスのロンドンにおいて自殺予防を目的に始められた。日本では1971年東京でスタートし，現在全国35ケ所に電話センターが開局し，1977年に結成された「日本いのちの電話連盟」のもとに活動が進められている。北海道いのちの電話は1979年札幌で開局され，1980年に開局した旭川いのちの電話とともに1983年に社会福祉法人としての認可を受けた。1987年6月からは24時間相談体制を取っている(旭川センターは1990年より)。

北海道いのちの電話は，①秘密は必ず守る，②24時間いつでもかけられる，③名前を告げる必要はない，④相談は無料である，⑤お互いの宗教や思想を尊重する，⑥直接電話相談にあたる人は所定の研修を終了し，認定を受けた者である，を原則としている。

24時間の相談体制は，札幌センターの場合には，2台の電話をそれぞれ5交替で1日10名が担当することによってとられている。このため1人が月2回とすると150名の相談員が必要となる。このようにしてなされている電話相談活動は，1991年度の場合，相談件数は札幌と旭川の合計で28,485件(総相談件数210,649)にのぼる。

本組織の受益者は一般道民である。現在の構成員は，非専従役員が38名，有給非専従職員が15名,非専従ボランティアが295名で,全部で348名から成り立っている。戦略に関する重要な決定は理事会もしくは総会で行われる。本組織は，札幌の法人本部と札幌と旭川の2つのセンターから成り立っている(図5)。電話相談員の養成訓練，広報活動，事務局運営に必要な経費は，寄付金(46.1%),公的補助金・共同募金等の助成金(32.2%)，会費(13.5%)等によって賄われている。本組織が活動している北海道内で，自殺予防を目的とする悩み事電話相談活動を行っているのは本組織のみである。しかし，広義の悩み事電話相談活動を行っているものとしては，北海道，札幌市，警察，保健所等の公組織や弁

図5　北海道いのちの電話の組織図



護士会等の非営利組織がある。これら他組織との関係は競争的ではなく，相互補完的で協調的である。

本組織の環境状況のスコアは，市場競争度6(5.1)，公組織依存性7(5.0)，外部利害関係組織の影響度10(14.0)，資金提供者と受益者の重複0(0.33)，タスクの複雑性9(11.4)，規模4(3.0)，組織地位1(0.76)である。このような環境状況の中で，本組織は戦略変化を経験せず，協調戦略を採用し，次のようなスコアの組織特性を展開している。集権化1は5(2.2)，集権化2は4(6.6)，公式化9(7.7)，複雑性9(7.4)，タスク行動4(4.1)，価値注入行動5(3.8)，問題直視のコンフリクト解消4(4.0)，価値と情報の共有によるコントロール8(8.0)。

5　北海道国際婦人協会

札幌ユネスコ協会婦人部の中の海外生活経験者や，英語に堪能な女性は，昭和47年の第11回札幌オリンピック冬季大会に際して，コンパニオン，通訳，スペシャリストとして参加するとともに，交換教授家族，アメリカ大使館・領事館

の職員や来道の夫人との交歓や英語ディスカッション，見学旅行等の機会を持ったりしていた。昭和50年4月，彼女ら92名が中心になって，急速に進展する北海道の国際化に対応して，国際理解と国際交流を推進する婦人ボランティア団体である北海道国際婦人協会を発足させた。

本組織の活動は2本の柱から成り立っている。一つは，国際理解に関するものであり，会員が有料で受講する英会話教室の開講，外国人講師による講演会や料理教室の毎月開催等が行われてきた。もう一つは，学んだことを活かした国際交流のためのボランティア活動の実践であり，ホームステイの受入，通訳活動，ユニセフ募金，留学生のためのバザーの実施，外国人のための月刊の英字生活情報紙“What's on in Sapporo”の発行(900部，有料配布)等である。北海道内で本組織と類似の国際理解および国際交流を行っている組織には，地方自治体，(社)北方圏センター，(財)札幌国際プラザ，民間の語学専門学校等があるが，これらとの関係は競争的というよりは，相互補完的で協調的である。

本組織の現在の構成員は，非専従役員30名を含む個人会員283名であり，会員の90%は，子育てをほぼ終えた30代後半から40代前半に入会する主婦である。入会者は，上記のさまざまな活動形態の中から，自分が参加する活動形態を選択し申告することになっている。このため，各活動形態には平均60名が参加しており，可能な限り全員が常時活動していくための適正規模が維持されているようである。入会の動機は，「外国で世話になった折の感謝の気持ちから」，「自分自身の視野を広げるため」，「金銭的報酬を得るためでなく，自分の時間と能力を活かしたい」，「自分が必要とされているという実感を持ちたい」等，各人によって様々である。事務局は，非専従ボランティアである事務局長と事務局員，3名ないし4名の非専従役員で運営されている。1つの活動形態である外国人のための月刊の英字生活情報紙の編集は15名ないし16名で行われている。

本組織の受益者は北海道在住の外国人である。収入の内訳は，会費が20%，会員により支払われる参加費が65%，公的補助金が15%である。本組織の活動が18年も継続されてきたのは，トップのリーダーシップに負うところが大きいとのことである。本組織の今後の課題は，専用の活動施設の確保，急増する非英語圏からの留学生への対応等である。

本組織の環境状況のスコアは，市場競争度7(5.1)，公組織依存性6(5.0)，外部利害関係組織の影響度13(14.0)，資金提供者と受益者の重複0(0.33)，タスクの複雑性11(11.4)，規模5(3.0)，組織地位0(0.76)である。このような環境状況の中で，本組織は戦略変化を経験せず，効率戦略を採用するとともに，次のようなスコアの組織特性を展開している。集権化1は2(2.2)，集権化2は2(6.6)，公式化10(7.7)，複雑性6(7.4)，タスク行動5(4.1)，価値注入行動4(3.8)，問題直視のコンフリクト解消5(4.0)，価値と情報の共有によるコントロール10(8.0)。

V　調査結果の分析

本節では，調査結果を分析し，II節で提示した仮説の検証を試みる。

1　分析対象組織の分布

分析対象組織141組織の「業種」の分布を表2に示した。組織数の多い「業種」は，NGOが25組織，地域福祉促進団体が22組織，青少年育成団体が17組織，保健医療研究組織が16組織，社会福祉ボランティア団体が14組織である。

分析対象組織141組織の成員数による規模の分布が表3に示されている。1人～50人の小規模な組織が46.8%を占め，51人～200人の中規模組織が33.3%，200人以上の大規模組織は19.9%であった。分析対象組織141組織は，我が国の事業型のボランタリー組織の標準的な像を反映したものであり，我が国の事業型のボランタリー組織の規模は相対的に小さい。

表2　分析対象組織の「業種」の分布

「業　種」	組織数
NGO	25
社会福祉ボランティア団体	14
自然保護団体	6
保健医療研究組織	16
地域福祉促進団体	22
青少年育成団体	17
国際交流団体	8
スポーツ団体	10
交響楽団	4
市民・女性団体	8
消防・交通・海難救助団体	4
退職者・卒業生親睦団体	2
調査研究団体	5
計	141

表3　分析対象組織の規模の分布

組織成員数	組織数(百分率)
1人～　50人	66(46.8%)
51人～　100人	25(17.7%)
101人～　200人	22(15.6%)
201人～ 1000人	18(12.8%)
1001人～33509人	10(7.1%)
計	141(100%)

分析対象組織141組織の組織地位の分布が表4に示されている。財団法人が62組織と一番多く，以下，社団法人と法人格を有していない任意団体がそれぞれ36組織，社会福祉法人が6組織，準学校法人が1組織の順である。なお，この表4からは読み取ることはできないが，NGOと社会福祉ボランティア団体はそれぞれ約65%が任意団体であった。

2　環境状況と戦略

分析対象組織141組織が採用している戦略類型の分布を表5に示した。一番多いのは効率戦略で79組織が採用し，二番目に多いのは革新戦略で41組織が採用していた。協調戦略は一番少なく21組織が採用していた。この結果は，上記の「すべてのボランタリー組織は協調戦略を採用している。」というオーウチ等の理論研究の結果とは全く異なっている。ボランタリー組織は，協調戦略だけでなく，競争戦略である革新戦略あるいは効率戦略も採用している。

一方，分析対象組織141組織の戦略変化の有無が表6に示されている。過去に戦略変化を経験している組織は33組織で，残りの108組織は全く戦略変化を経験していなかった。この結果は，我が国のボランタリー組織の事業領域が総じて安定的であることを示している。

次に，環境状況がこれら戦略(戦略類型と戦略変化)に及ぼす影響の大きさと方向を解明するために判別分析を試みた。これらの分析結果をもとに，II節で提示した環境状況—戦略類型関係に関する仮説1から仮説5までの検証を行う。

判別分析は，独立変数が定量的データで，従属変数が定性的データである場合の多変量解析である。判別分析の本来の目的は，分析によって定義された判別関数を用いて，未知の研究対象が属する群(カテゴリー)を判別することである。しかし，判別関数を定義する場合に算出される係数によって，独立変数が従属変数に及ぼ

表4　分析対象組織の組織地位の分布

組織地位	組織数(百分率)
財団法人	62(44.0%)
社団法人	36(25.5%)
社会福祉法人	6(4.3%)
準学校法人	1(0.7%)
任意団体	36(25.5%)
計	141(100%)

表5　分析対象組織の戦略類型の分布

戦略類型	組織数(百分率)
革新戦略	41(29.1%)
効率戦略	79(56.0%)
協調戦略	21(14.9%)
計	141(100%)

表6　分析対象組織の戦略変化の有無

	組織数(百分率)
戦略変化を未経験	108(76.6%)
戦略変化を経験	33(23.4%)
計	141(100%)

している影響の大きさと方向を知ることができるため，独立変数の影響を明らかにするための方法として用いられることも多い[49]。本研究でも環境状況の戦略への影響の大きさと方向を解明するために用いた。

判別分析によって算出される係数のうちで最も重要なものは，標準化判別係数である。この標準化判別係数は，独立変数が従属変数に及ぼしている影響の大きさと方向を表している。その点では，重回帰分析の場合の標準偏回帰係数(後述する表10のβ係数)に類似している。

まず，環境状況を独立変数，戦略類型を従属変数とし，変数一括投入による重判別分析を試み，標準化判別係数と各戦略群の判別関数の平均値を算出した(表7)。この場合，従属変数が3値であるので，判別関数は2つ定義され，各独立変数の標準化判別係数もそれぞれ2つずつ算出されている。2つの判別関数はいずれも統計的に有意であった(第1関数　$p<.01$，第2関数　$p<.05$)。

独立変数の影響についての統計的検定は，判別関数ごとにではなく，2つの判別関数を通しての検定である。検定の結果，7つの独立変数のうち，市場競争度($p=.11$)，公組織依存性，資金提供者と受益者の重複，タスクの複雑性，規模($p=.12$)が，従属変数である戦略類型に有意な影響を及ぼしていることが明らかとなった。しかし，外部利害関係組織の影響度と組織地位は有意ではなかったので，以下の考察ではこの2変数は除外する。

ところで，この分析では，2つの判別関数の意味，つまり各判別関数がどの群を他の群から区別するものであるかが不明であるため，さらに情報がなければ，独立変数の影響を理解することが不可能である。そこで，各戦略群の判別関数の平均値を算出し，関数の意味を検討した。表7の各戦略群の判別関数の平均値とそれを図示した図6によれば，革新戦略群の判別関数の平均値は，第1関数が大きな正の値で第2関数が0に近い正の値であった。効率戦略群では，第1関数と第2関数とも負の値であった。協調戦略群では，第1関数が負で第2関数が大きな正の値であった。したがって，第1判別関数は革新戦略群を他の2つの群から区別する軸である。他方，第2判別関数は協調戦略群を他の2群とくに効率戦略群から区別する軸であると考えられる。

表7の各独立変数の標準化判別係数を検討すると，第1関数では，タスクの複雑性と規模の両係数が大きな正の値であり，公組織依存性の係数が大きな負の値であり，資金提供者と受益者の重複と市場競争度の両係数は0に近い値であった。この第1関数は，革新戦略群を他の2群から区別する軸であったので次のように理解される。すなわち，タスクの複雑性がより高く，公組織依存性がより低く，規模がより大きいボランタリー組織ほど革新戦略を採用する傾向がある。

一方，協調戦略群を他の2群とくに効率戦略群から区別する軸である第2関数の標準化判別係数を検討すると，公組織依存性，資金提供者と受益者の重複，市場競争度，タスクの複雑性，の各係数が大きな正の値であり，規模の係数は必ずしも大きくはない正の値である。この結果は次のように理解される。公組織依存性がより高く，資金提供者と受益者の重複がより大きく，市場競争度がより高く，タスクの複雑性がより高いボランタリー組織ほど協調戦略を採用する傾向がある。

表8は，3つの戦略類型別の7つの環境状況の平均値と標準偏差を示したものである。この表8には，戦略類型別の環境状況の平均値の間に統計的有意差が存在するか否かを検討するために，一元配置分散分析(ANOVA)とダンカンの多重範囲検定が試みられ，それらの結果も記入されている。これら2つの検定方法はいずれも，独立変数が質的データで，従属変数が量的データである場合の分析方法である。したがっ

49) 重判別分析については，古谷野(1988)，pp.81-95，渡辺(1988)，pp.97-120，ジャボルスキー他(1993)参照。

て，この2つの方法を利用することは，原則として，環境状況が量的データの独立変数で，戦略類型が質的データの従属変数である本研究の分析枠組からみて必ずしも適切とはいえない(図1)。しかし，表8は，戦略類型別の環境状況の平均値の間に差があるか否かを示しており，補助的方法としての意義はあろう。そこで以下では，主として表7の標準化判別係数をもとに，また表8の結果も副次的に利用しながら仮説の検証を行う。

まず，仮説1：

「ボランタリー組織は，サービス市場の競争度が高いほど協調戦略を採用し，競争度が低いほど効率戦略を採用する。」の検証を行う。

表7によれば，市場競争度の標準化判別係数は，革新戦略群を他の2群から区別する第1関数は0に近い値(−.053)で，協調戦略群を他の2群とくに効率戦略群から区別する第2関数は大きな正の値(.419)であった。また，表8によれば，市場競争度の平均値は，協調戦略群でより高く，効率戦略群でより低く，判別分析の結果を支持している。

表7　戦略類型の判別分析

独立変数	標準化判別係数 第1判別関数	第2判別関数	有意性
市場競争度	−.053	.419	p=.11
公組織依存性	−.573	.651	p<.01
外部利害関係組織の影響度	.228	−.323	n.s.
資金提供者と受益者の重複	.081	.525	p<.10
タスクの複雑性	.616	.324	p<.01
規模	.397	.136	p=.12
組織地位	.033	.065	n.s.
ウィルクスのΛ	.760	.882	
χ^2値	33.464	15.353	
有意性	p<.01	p<.05	
各戦略群の判別関数の平均値			
革新戦略群	.604	.068	
効率戦略群	−.226	−.243	
協調戦略群	−.370	.828	

注(1)　変数一括投入による重判別分析の結果であり、判別適中率は62.50%である。
注(2)　一項目でも欠損値のある組織は除外されており、分析対象組織は128組織である。

これらの結果は，「ボランタリー組織は，サービス市場の競争度が高いほど協調戦略を採用し，競争度が低いほど効率戦略を採用する。」ことを示し，仮説1を支持している。すなわち，ボランタリー組織は，同一もしくは類似のサービスを提供する他組織の種類が多いほど協調戦略を採用し，他のボランタリー組織等との協力活動にもっぱら関心を払うことにより，現在および潜在的な支持者の支持を獲得しようとしているようである。一方，サービス市場の競争度が低い場合には，ボランタリー組織は，危険を伴う革新戦略ではなく，他の競争者を締め出そうとする効率戦略を採用していることを示している。この効率戦略の採用により，組織の内部活動を改善したり，現在および潜在的な支持者に組織の活動が効率的に行われていることを理解させようとしているのであろう。

上記の「ボランタリー組織は，市場競争度が高いほど競争戦略ではなく協調戦略を採用する。」という調査結果は，II節の仮説1の提示に際して述べた理由の他に，次のような理由が考えられる。一般に，同一もしくは類似のサービスを提供している民間企業の場合には，市場

図6　3つの戦略類型群の位置（判別分析）

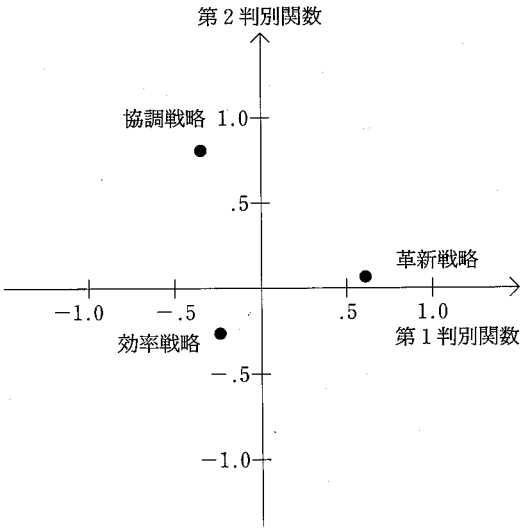


表8　戦略類型別の環境状況の平均値（標準偏差）

	革新戦略 (N=41)	効率戦略 (N=79)	協調戦略 (N=21)	F値
市場競争度	5.15 (2.31)	4.83 (2.00)	6.05 (0.97)	3.11**
公組織依存性	4.27 (1.92)	4.85 (2.12)	6.43 (1.16)	8.58***
外部利害関係組織の影響度	14.39 (4.15)	13.49 (4.03)	14.19 (2.77)	0.80
資金提供者と受益者の重複	0.39 (0.49)	0.24 (0.43)	0.52 (0.51)	3.68**
タスクの複雑性	12.47 (1.41)	10.74 (2.73)	11.56 (2.41)	6.74***
規模	3.44 (1.42)	2.76 (1.43)	2.95 (1.24)	3.17**
組織地位	0.80 (0.40)	0.73 (0.44)	0.81 (0.40)	0.50

注(1)　一元配置分散分析(ANOVA)のF値
　　*：p<.10，**：p<.05，***：p<.01
注(2)　ダンカンの多重範囲検定
　　┌*┐：p<.10，┌**┐：p<.05，┌***┐：p<.01

競争度が高いほど各企業は競争戦略を採用し，同業他社から顧客を獲得しようとする。一方，ボランタリー組織の場合には，自組織と同一もしくは類似のサービスを提供しているボランタリー組織，公組織，民間企業の3種類があり市場競争度が高い場合でも，当該組織のサービスと他組織のサービスは，全く同一もしくは非常に類似していることは極めてまれでしかなく，両サービスは微妙に異なり，相互補完的な関係にあるのが一般的であった。したがって，当該ボランタリー組織が，他組織と競争して受益者を獲得し合うような状況は考えられなかった。例えば，Ⅳ節で検討した(社福)北海道いのちの電話が提供している自殺予防を目的とする悩み事電話相談活動は，北海道，札幌市，警察，保健所等の公組織や弁護士会等の非営利組織が提供する広義の悩み事電話相談活動と競争的関係にあるようにみえた。しかし，これら他組織との関係は，受益者を相互に獲得し合う競争的関係ではなく，相談者にお互いの組織を紹介し合ったり，情報交換し合ったりする相互補完的で協調的な関係であった。事実，北海道いのちの電話は，協調戦略を採用していた。このように，同一もしくは類似のサービスを提供している組織間の関係は，民間企業の場合とボランタリー組織の場合では全く異なっているのである。

次に，仮説2：

「ボランタリー組織は，公組織の資金と政策への依存性が高いほど協調戦略を採用し，依存性が低いほど革新戦略を採用する。」の検証を行う。

表7によれば，公組織依存性の標準化判別係数は，革新戦略群を他の2群から区別する第1関数は大きな負の値(－.573)であり，協調戦略群を他の2群とくに効率戦略群から区別する第2関数は大きな正の値(.651)であった。また，表8によれば，協調戦略群の公組織依存性の平均値はより高く，革新戦略群および効率戦略群の平均値はより低く，判別分析の結果を支持している。

したがって，「ボランタリー組織は，公組織の資金と政策への依存性が高いほど協調戦略を採用し，依存性が低いほど革新戦略あるいは効率戦略を採用する。」ことを示し，仮説2を支持している。公組織依存性が高い場合には，ボランタリー組織は戦略的自律性を制約され，公組織や他のボランタリー組織との協調的関係を維持せざるを得ないのである。一方，公組織依存性が低い場合には，ボランタリー組織は，競争戦略である革新戦略あるいは効率戦略を追求し得る余地が存在するのだろう。いずれにしても，組織は自らが必要とする資源をコントロールする他組織によって影響を受けるのである。

仮説3：

「ボランタリー組織は，外部利害関係組織の影響度が高いほど協調戦略を採用し，影響度が低いほど革新戦略を採用する。」の検証を行う。

外部利害関係組織の影響度(独立変数)の戦略類型(従属変数)への影響についての統計的検定の結果は有意ではなかった(表7)。さらに，表8の結果でも，この外部利害関係組織の影響度の平均値は，3つの戦略類型間でほとんど差がない。したがって，仮説3は全く支持されなかった。

さらに，仮説4：

「ボランタリー組織は，資金提供者とサービスの受益者が重複しているほど協調戦略を採用し，重複していないほど効率戦略を採用する。」の検証を試みる。

表7によれば，資金提供者と受益者の重複の標準化判別係数は，革新戦略群を他の2群から区別する第1関数は0に近い値(.081)であり，協調戦略群を他の2群とくに効率戦略群から区別する第2関数が大きな正の値(.525)であった。また，表8によれば，資金提供者と受益者の重複の平均値は，協調戦略群でより高く，効率戦略群でより低く，判別分析の結果を支持している。

以上の結果は，「ボランタリー組織は，資金提供者とサービスの受益者が重複しているほど協調戦略を採用し，重複していないほど効率戦略を採用する。」ことを示している。したがって，仮説4はほぼ支持されたことになる。資金提供者とサービスの受益者が重複している場合，当該ボランタリー組織の運営管理者としては，わざわざ革新戦略や効率戦略を積極的に展開する必要性は少なく，現在の資金提供者であると同時にサービスの受益者でもあるグループの要求に応えつつ，他のボランタリー組織等との協力活動を行っていれば十分なのであろう。他方，資金提供者とサービスの受益者が異なっている場合には，組織活動に必要な一定額の資金を目指して他のボランタリー組織等と競争しなければならない。このため，ボランタリー組織の運営管理者は，組織の内部活動を改善したり，組織外部の支持を維持・増進するためのＰＲ活動を行ったりしなければならないのであろう。

仮説5：

「ボランタリー組織は，タスクの複雑性が高いほど革新戦略を採用し，タスクの複雑性が低いほど効率戦略を採用する。」の検証を試みる。

表7によれば，革新戦略群を他の2群から区別するタスクの複雑性の標準化判別係数は第1関数で大きな正の値(.616)で，協調戦略群を他の2群とくに効率戦略群から区別する第2関数でも比較的大きな正の値(.324)である。また，表8によれば，タスクの複雑性の平均値は革新戦略群と協調戦略群でより高く，効率戦略群で低く，判別分析の結果を支持している。これらの結果は，「ボランタリー組織は，タスクの複雑性が高いほど革新戦略あるいは協調戦略を採用し，タスクの複雑性が低いほど効率戦略を採用する。」ことを示しており，仮説5を支持している。

ガルブレイスは，環境の不確実性(本研究における「タスクの複雑性」)と依存性を削減することによって組織に課せられた情報処理の負荷を削減する方法として，革新戦略，効率戦略，協調戦略，の3つの戦略類型を提示している。そして，「環境の不確実性と依存性の大きさに応じて，まず一番低い場合に効率戦略が採用され，次に協調戦略が採用され，最後の一番高い場合に革新戦略が採用される。各戦略類型には複数の下位戦略があり，それぞれ組織にコストをもたらす。これら3類型のいずれの下位戦略が採用されるかは，環境の不確実性と依存性の大きさ，および情報処理の負荷に対処する他の4つの方法(スラック資源の創造，自己充足単位の設置，垂直的情報システムの設置，水平的関係の展開)に対する各下位戦略の相対的コストに依存する。」と述べている[50]。

---

50) ただし，ガルブレイスは，本研究における効率戦略

ボランタリー組織を対象にした本研究は,「タスクの複雑性が一番低い場合に効率戦略が採用され，タスクの複雑性が一番高い場合に革新戦略が採用される。」ことを示しており，上記のガルブレイスの主張をおおむね支持しているといえる。

最後に，規模および組織地位の戦略類型との関係について検討を加える。既に述べたように，独立変数の影響についての統計的検定の結果，規模は従属変数である戦略類型に有意な影響を及ぼしているが，組織地位は有意な影響を及ぼしていない。表7によれば，規模の標準化判別係数は，革新戦略群を他の2群から区別する第1関数で大きな正の値(.397)で，協調戦略群を他の2群から区別する第2関数では小さな正の値(.136)である。また，表8によれば，規模の平均値は，革新戦略群と協調戦略群でより大きく，効率戦略群でより小さく，判別分析の結果を支持しているといえる。これらの結果は,「ボランタリー組織は，規模が大きいほど革新戦略あるいは協調戦略を採用し，規模が小さいほど効率戦略を採用する。」ことを示している。この分析結果は，提供するサービスや調達する資金等の多様化を図る革新戦略は，一定の規模以上の組織でないと実際には採用が困難であり，組織の内部活動の改善等を内容とする効率戦略は小規模の組織でも採用できることを示唆している。

次に，環境状況を独立変数(7変数)，戦略変化を従属変数とし，変数増加法による判別分析を試みた[51]。この場合,従属変数は2値であるので，判別関数は1つ定義されている(表9)。この判別関数は統計的に有意であり($p<.05$)，公組織依存性，タスクの複雑性，規模の3変数が投入されている。各独立変数の標準化判別係数は1つずつ算出されている。独立変数の影響についての統計的検定の結果，タスクの複雑性，規模の2つの独立変数が，従属変数である戦略変化に有意な影響を及ぼしていることが明らかとなった。一方，公組織依存性は検定の結果有意ではなかった。また，市場競争度，外部利害関係組織の影響度,資金提供者と受益者の重複，組織地位の4変数は，判別関数のなかに投入されなかった。したがって，これら5変数については除外して考察する。

この判別分析では，戦略変化を経験していることが正になるようにしてあるので，独立変数の値が大きくなるにともなって，戦略変化を経験している組織が多くなることを意味している(表9)。したがって，表9の分析結果は,「ボランタリー組織は，タスクの複雑性がより高く，規模がより大きいほど戦略変化を経験する。」ことを示している。この分析結果は，また同時に,「ボランタリー組織は，戦略変化を経験することにより，タスクの複雑性を高めるとともに，

表9　戦略変化の判別分析

独立変数	標準化判別係数	有意性
公組織依存性	.483	n.s.
タスクの複雑性	.654	$p<.10$
規模	.645	$p<.10$
ウィルクスのΛ	.934	
χ^2値	8.405	
有意性	$p<.05$	
各群の判別関数の平均値		
戦略変化未経験群	−.145	
戦略変化経験群	.474	

注(1)　変数増加法による判別分析の最終結果であり，判別適中率は77.69%である。
注(2)　表7と同様，分析対象組織は128組織である。

を「自律的戦略」，協調戦略を「協調的戦略」，革新戦略を「戦略的工作」とそれぞれ呼んでいる。自律的戦略と協調的戦略は，所与のタスク環境のもとで依存性を管理しようとする戦略である。自律的戦略の下位戦略には，効率化を目指した競争，PR活動等があり，協調的戦略の下位戦略には，暗黙の協調，契約，人材の受入れ等がある。一方，戦略的工作とは，タスク環境自体を変化させようとする戦略であり，その下位戦略には多角化，合併等がある。ガルブレイス(1977),p.50,pp.201-223,岸田(1985),pp.209-220参照。マイルズ&スノー(1978)も,「防衛型戦略は安定的で業種集中度のより低い環境・事業に適し，一方，先取り型戦略は変動的な環境・事業に適している。」と主張している。

51) 変数一括投入による判別分析を試みたが，統計的に有意な判別関数が得られなかった。

規模を大きくした。」と理解される側面も含んでいよう。

3　環境状況・戦略と組織特性

本項では，仮説6：

「ボランタリー組織の環境状況と戦略が異なれば，組織の集権化，公式化，複雑性，リーダーシップ，コンフリクト解消，コントロールの程度は異なる。」の検証を行う。

このため，組織特性の8つのインディケータそれぞれを従属変数とする重回帰分析を試みた。独立変数としては，市場競争度，公組織依存性，外部利害関係組織の影響度，資金提供者と受益者の重複，タスクの複雑性，規模，組織地位，戦略類型の違いを示すダミー変数(S_1＝革新戦略，S_2＝効率戦略，S_3＝協調戦略)，戦略変化の有無を示すダミー変数(有1，無0)の11変数を取り挙げ，変数増加法による重回帰分析によって，説明力のある変数の組合せを探求するという方法を採用した[52]。表10はその結果である。この分析から次のような事実が明らかになった。

まず第1に指摘できるのは，外部利害関係組織の影響度は，集権化1(戦略決定の組織階層上の位置)，集権化2，公式化，複雑性，タスク行動に統計的に有意な正の影響を及ぼしていることである(集権化2については，β＝.14，p＝.12，タスク行動については，β＝.14，p＝.12)。アストン研究と呼ばれるピュー等の調査研究は，他組織への依存性の程度と組織の集権化の程度の間に正の関係が存在することを明らかにし，そのような関係が生ずるのは，他組織への依存性が高まるにつれて，他組織との関係にかかわる意思決定の重要性が高まり，そのような意思決定がトップに集中するためであるとしている[53]。また，ヴァン・デ・ベンは，組織間関係の組織の数が多くなるほど，その関係の集権化と公式化の程度が高くなると主張している[54]。ボランタリー組織を対象にした本研究の結果は，これらアストン研究の調査結果やヴァン・デ・ベンの主張を支持している。すなわち，外部利害関係組織の影響度が高まると，それら組織との関係にかかわる意思決定・情報処理の重要性が高まり，そのような意思決定・情報処理はより上層の運営管理者に集中するとともに，公式化の程度はより高まる。さらに，運営管理者の専門職化すなわち複雑性は高まり，彼らはタスク指向のリーダーシップ(タスク行動)をより多くとるのである。

第2に，公組織依存性が集権化1(戦略決定の組織階層上の位置)に統計的に有意な負の影響を及ぼしている。この結果は，公組織依存性が高い組織の戦略決定は，理事会・総会よりは，専務理事・事業部というより低い階層で行われることを示している。公組織が提供する資金や政策は，当該組織の環境の不確実性や他の外部利害関係組織への依存性を削減するとともに，戦略選択の範囲をそれだけ狭めることになる。このような選択余地のより小さい戦略すなわち情報処理の負荷がより小さい戦略の決定は，より低い組織階層の成員によって十分行われ得るのであろう。

第3に，資金提供者と受益者の重複がリーダーシップ(価値注入行動)に統計的に有意な正の影響を及ぼしている。上記のように，資金提供者と受益者の重複が大きい場合には，そのサービスに対する需要が存在する限り，組織の存続は確保され，協調戦略が採用される傾向がある。このように資金提供者と受益者が重複しているボランタリー組織の運営管理者は，組織の外部に対しては協調戦略を，組織の内部では価値注入行動を展開しておれば，資金提供者でもある受益者を満足させられるのであろう。

第4に，タスクの複雑性は，組織行動の4つのインディケータのうち，リーダーシップ(タスク行動)，リーダーシップ(価値注入行動)，問題

52) 計算は，寄与率(重相関係数の2乗)が0.15に達した場合に打ち切られた。
53) ピュー他(1969)参照。
54) ヴァン・デ・ベン(1976)，p.30参照。

表10　組織特性の回帰分析

集権化1		集権化2		公式化		複雑性	
独立変数	β係数	独立変数	β係数	独立変数	β係数	独立変数	β係数
公組織依存性	−.25***	外部利害関係組織の影響度	.14+	外部利害関係組織の影響度	.17*	外部利害関係組織の影響度	.14*
外部利害関係組織の影響度	.21**					戦略変化ダミー(変化有)	−.14*
戦略類型ダミー(効率戦略)	.23**					規模	.23***
組織地位ダミー(法人格有)	.22***					組織地位ダミー(法人格有)	.20***
$\bar{R}^2$=.121　F=5.39***　N=128		$\bar{R}^2$=.011　F=2.39+　N=127		$\bar{R}^2$=.020　F=3.54*　N=126		$\bar{R}^2$=.116　F=5.16***　N=128	

リーダーシップ(タスク行動)		リーダーシップ(価値注入行動)		問題直視のコンフリクト解消		価値と情報の共有によるコントロール	
独立変数	β係数	独立変数	β係数	独立変数	β係数	独立変数	β係数
外部利害関係組織の影響度	.14+	資金提供者と受益者の重複	.20**	タスクの複雑性	−.25***	組織地位ダミー(法人格有)	.13+
タスクの複雑性	−.21**	タスクの複雑性	−.17*	組織地位ダミー(法人格有)	−.16*		
$\bar{R}^2$=.036　F=3.36**　N=128		$\bar{R}^2$=.037　F=3.43**　N=128		$\bar{R}^2$=.084　F=6.79***　N=127		$\bar{R}^2$=.010　F=2.29+　N=127	

注(1) 変数増加法による重回帰分析の最終結果であり，$\bar{R}^2$は自由度調整済み決定係数である。
注(2) +：p<.15,　*：p<.10,　**：p<.05,　***：p<.01

直視のコンフリクト解消，の3つに統計的に有意な負の影響を及ぼしている。情報処理モデルにもとづく民間企業についての研究によれば，「タスクの複雑性がより高く，より大きな情報処理の負荷に対処しなければならない組織ほど，より複雑な組織行動を展開し，より大きな情報処理能力を確保している」。したがって，本研究の結果は，従来の研究結果とは一致しないことになる。この点は次のように理解される。本研究では，組織の情報処理能力を規定する組織行動として，もっぱら運営管理者のリーダーシップ，コンフリクト解消，コントロールを測定し，上記のような結果を得た。このような場合，民間企業であれば，組織に情報処理能力の不足が生じることになるかもしれない。しかし，調査したボランタリー組織では，情報処理能力の不足は指摘されてはいなかった。これは，運営管理者レベルの情報処理能力を補う，職員・ボランティアレベルでの代替的な情報処理メカニズム，例えば，水平的関係が展開されているためかもしれない。IV節で検討した日本国際ボランティアセンター(JVC)では，毎週月曜日の午後，職員・ボランティアの誰もが参加できる「月曜ミーティング」が開かれている。

第5に，戦略類型については，効率戦略を示すダミー変数が集権化1(戦略決定の組織階層上の位置)に統計的に有意な正の影響を及ぼしている。仮説5の検証の際にも述べたように，革新戦略，効率戦略，協調戦略の3つのなかで，効率戦略は環境の不確実性と依存性がより低く，情報処理の負荷がより低い場合に採用される戦略である。したがって，この効率戦略が採用される場合には，情報処理能力がより低い集権化，すなわち，より上層の運営管理者による戦略決定が進展するのであろう。

一方，他の戦略類型－組織特性関係については，有意な関係は一切見い出せなかった。したがって，主として民間企業について検証され

てきた一般的な命題：「戦略は組織特性を規定する。」は，ボランタリー組織を対象にした本研究ではほとんど支持されなかったことになる。したがって，ボランタリー組織の組織特性は，戦略よりは環境状況(組織間環境，技術，規模，組織地位)により大きく規定されているといえる。

第6に，戦略変化の有無を示すダミー変数は複雑性すなわち専門職化に統計的に有意な負の影響を及ぼしている。この結果は次のように理解される。職員・ボランティアの専門知識・能力の必要度が高く，新参者が一人前になるまでの期間がより長い，すなわち専門職化の高いボランタリー組織においては，戦略変化に伴う職員・ボランティア等の経営資源の埋没原価は極めて大きいと考えられる。したがって，専門職化が高く戦略変化に伴う経営資源の埋没性が大きい組織では，戦略変化の経験がより少ないのであろう。例えば，IV節で検討した(財)北海道対がん協会，(財)ボーイスカウト日本連盟，(社福)北海道いのちの電話は，いずれも戦略変化を経験せず，各組織の複雑性すなわち専門職化のスコアは141組織全体の平均値をいずれも上回っていた。ただし，このような複雑性が戦略変化に影響を及ぼすという結果の解釈は，戦略変化が複雑性に影響を及ぼすという分析枠組の理解とは，因果関係の方向が逆であることに注意する必要がある。一方，上述の判別分析の結果は，「ボランタリー組織は，タスクの複雑性がより高く，規模がより大きいほど戦略変化を経験する。」ことを示していた。したがって，環境状況であるタスクの複雑性と組織規模に加えて，組織特性である複雑性も戦略変化に影響を及ぼしていることになる。

第7に，規模は複雑性すなわち専門職化に統計的に有意な正の影響を及ぼしている。組織は，市場環境・組織間環境の課す不確実性，したがって情報処理の負荷だけでなく，組織の内部から生じる情報処理の負荷にも対処しなければならない。この組織内部から生じる情報処理の負荷は，組織成員の数で示される規模に比例すると考えられる。チルド等の研究によれば，「組織は規模の増大とともに複雑性と公式化を高める」[55]。すなわち，組織は複雑性と公式化を高めることにより，情報処理能力を増大させているのである。したがって，本研究の結果は，複雑性については彼らの主張を支持しているが，公式化については支持していないことになる。規模が増大しても公式化が高まらないのは，ボランタリー組織の特徴の1つであるかもしれない。

第8に，法人格の有無を示す組織地位ダミー変数が組織特性の8つのインディケータのうち，集権化1，複雑性，価値と情報の共有によるコントロール($\beta=.13$, $p=.13$)，の3つのインディケータに統計的に有意な正の影響，問題直視のコンフリクト解消に統計的に有意な負の影響を及ぼしている。これらの結果は次のように理解される。ボランタリー組織が，民法や社会福祉事業法に基づく法人となるためには，基本財産の調達，理事・評議員・監事等の役員の任命，寄付行為もしくは定款の制定等の要件を充足するとともに，主務官庁の許可を得なければならない。こうして法人格を得たボランタリー組織の最高意思決定機関は，実質はともかく形式上は理事会もしくは総会であり，運営方針に関する重要な決定は，理事会もしくは総会で行われるのである。すなわち，戦略決定はより集権的である。さらに，権利と義務の主体たることを認められた法人においては，任意団体の場合に比して，分業がより進み，その職務内容がより高度である。すなわち，複雑性(専門職化)がより高くなると考えられる。これは，組織の運営管理者との面接調査の際にも指摘された点である。また，法人においては，明記された定款や寄付行為が存在し，組織の価値等はより明確であり，組織成員の間により浸透し，より共有されやすいと考えられる。他方，法人格を有するボランタリー組織においては，任意団体に比して，組織の構造化が進み，オープンなコミュニ

55) チルド(1973)参照。

ケイションを伴う問題直視のコンフリクト解消はより少ないのであろう。

以上の結果より，仮説6：「ボランタリー組織の環境状況と戦略が異なれば，組織の集権化，公式化，複雑性，リーダーシップ，コンフリクト解消，コントロールの程度は異なる。」は，おおむね支持されたといえる。これらの結果は，異なる環境状況・戦略には，固有の組織特性が存在することを示し，それらの平均的な関係は，同時に機能的な関係にもなり得ることを示唆している。

以上述べたように，主として民間企業について検証されてきた命題とは全く逆の関係を示す結果もいくつか見い出された。それらはボランタリー組織の特徴であるかもしれない。これらの点の解明は今後の課題である。

VI　研究の意義と今後の展開方向

本研究の第1の意義は，組織分析の分野において従来ほとんど注意が払われてこなかったボランタリー組織について，(1)我が国のボランタリー組織が採用している戦略には，どのようなものがあるのか，(2)これら戦略は，どのような環境状況によって規定されているのか，(3)特定の環境状況や戦略に固有の組織特性が存在するか否か，を明らかにした点にある。すなわち，(1)の戦略に関しては，ボランタリー組織は，協調戦略だけでなく，競争戦略である革新戦略あるいは効率戦略も採用している。

(2)の環境状況－戦略関係に関しては，①ボランタリー組織は，サービス市場の競争度が高いほど協調戦略を採用し，競争度が低いほど効率戦略を採用する。②ボランタリー組織は，公組織の資金と政策への依存性が高いほど協調戦略を採用し，依存性が低いほど革新戦略あるいは効率戦略を採用する。③ボランタリー組織は，資金提供者とサービスの受益者が重複しているほど協調戦略を採用し，重複していないほど効率戦略を採用する。④ボランタリー組織は，タスクの複雑性が高いほど革新戦略あるいは協調戦略を採用し，タスクの複雑性が低いほど効率戦略を採用する。⑤ボランタリー組織は，規模が大きいほど革新戦略あるいは協調戦略を採用し，規模が小さいほど効率戦略を採用する。⑥ボランタリー組織は，タスクの複雑性がより高く，規模がより大きいほど戦略変化を経験する。

(3)の環境状況・戦略－組織特性関係に関しては，①外部利害関係組織の影響度が高いボランタリー組織ほど，集権化，公式化，複雑性，リーダーシップ(タスク行動)の程度はそれぞれより高い。②公組織の資金と政策への依存性が高いボランタリー組織ほど，戦略決定の集権化の程度はより低い。③資金提供者と受益者の重複が高いボランタリー組織ほど，リーダーシップ(価値注入行動)の程度はより高い。④タスクの複雑性が高いボランタリー組織ほど，リーダーシップ(タスク行動と価値注入行動)と問題直視のコンフリクト解消の程度はより低い。⑤効率戦略を採用するボランタリー組織ほど，戦略決定の集権化の程度はより高い。⑥複雑性すなわち専門職化の程度が高いボランタリー組織ほど，戦略変化の経験はより少ない。⑦規模が大きいボランタリー組織ほど，複雑性すなわち専門職化の程度はより高い。⑧法人格を有するボランタリー組織ほど，戦略決定の集権化，複雑性，価値と情報の共有によるコントロールの程度はそれぞれより高く，問題直視のコンフリクト解消の程度はより低い。これらの結果は，ボランタリー組織の組織特性は，戦略よりは，環境状況により大きく規定されていることを示している。

本研究の第2の意義は，組織研究に関する資源依存モデルと情報処理モデルという2つの分析視点の有効性を明らかにした点である。我が国ボランタリー組織の市場環境・組織間環境－戦略類型関係(仮説3を除く仮説1，仮説2，仮説4)は，資源依存モデルにもとづいてかなりの程度説明することができた。一方，技術－戦略類型関係(仮説5)は，情報処理モデルにもとづ

いておおむね説明することができた。また，環境状況・戦略－組織特性関係（仮説６）のいくつかは，２つのモデルのうちの一方のモデルで説明できるが，他のモデルではできなかった。すなわち，環境状況－戦略－組織特性関係のうちのある関係を説明するのには，資源依存モデルがより有効であり，一方，他の関係を説明するのには，情報処理モデルがより有効であった。この結果は，現時点では，組織現象を説明するのに普遍的に有効な分析視点は存在せず，複数の分析視点を組合わせることの有効性を示している。

最後に，本研究の問題点および今後の展開方向について若干触れておきたい。

まず第１は，本研究においては，ボランタリー組織の中核的な成員であるボランティアの個人属性（欲求・モチベーション・価値・パーソナリティー）が測定・分析されていない点である。ボランティアがいかなる欲求・モチベーション・価値・パーソナリティーをもってボランタリー組織に参加し，行動し，いかなる満足を得ているかを，環境状況・戦略・組織特性等の関連で分析することは極めて重要であろう[56]。

第２の問題点は，戦略類型の測定において，革新戦略，効率戦略，協調戦略の３類型のうちからいずれか１つだけが選択された点である。しかし，調査に際しては，３類型のうちの２つないし３つの類型を併用している組織がいくつか観察された。したがって，今後の戦略類型の測定にあたっては，このような複数の類型の併用を内容とする類型[57]，本研究の３つとは異なる他の類型，等を考慮したより詳細なものにすべきであろう。

第３の問題点は，本研究においては，ボランタリー組織の組織成果が測定されていない点である。ボランタリー組織の経営管理に有益な指針を提示するためには，今後は，環境状況－戦略－組織特性関係を組織成果との関連で分析する必要がある。一般に，ボランタリー組織の組織目的は，多元的かつ測定不可能な場合が多い。しかし，本研究の分析対象組織のほとんどが，実施したプロジェクトやサービスの成果を定量的基準あるいは定性的基準を用いて評価しており，ボランタリー組織の組織成果を測定することは不可能ではない。

第４の問題点は，本研究においては，戦略変化を環境状況との関連で分析してはいるが，基本的には，環境状況－戦略－組織特性関係が静態的にしか分析されていない点である。Ⅳ節の調査対象組織の実態の考察からも明らかなように，ボランタリー組織も，組織としてのライフサイクルの経過や環境状況の変化に伴って，戦略や組織特性を変化させている。したがって今後は，ボランタリー組織が，ライフサイクルの経過や環境状況の変化に対して，いかに適応していくかというより詳細な動態分析も行われる必要があろう。

56) ボランティアの個人属性の検討については，金子(1992,1993)が詳しい。また，「ボランティア白書」編集委員会(1992)も参考になる。

57) サクソン・ハロルド(1985),p.416,ウィルソン&バトラー(1986),pp.522－523参照。

参考文献

Aldrich, H.E.and J.Pfeffer, 1976. “Environments of Organizations”, A.Inkeles, (ed.), *Annual Review of Sociology*, No.2, Pala Alton, California: Annual Reviews: 79-105.

Bowman, E.H., 1976. “Strategy and the Weather”, *Sloan Management Review*, Vol.17, No.2: 49-58.

Butler, J.R.and D.C.Wilson, 1990.*Managing Voluntary and Non-profit Organizations: Strategy and Structure*, London and N.Y. : Routledge.

Child, J., 1973. “Predicting and Understanding Organizational Structure”, *Administrative Science Quarterly*, Vol.18, No.1: 168-185.

Drucker, P.F., 1990. *Managing the Nonprofit Organization*, N.Y.: Harper Collins.(上田惇生・田代正美訳，『非営利組織の経営－原理と実践－』，ダイヤモンド社，1991.)

Drucker, P.F., 1992. *Managing for the Future*, N.Y.: Truman Talley Books.(上田惇生・佐々木美智男・田代正美訳,『未来企業－生き残る組織の条件－』, ダイヤモンド社, 1992.)

Galbraith, J., 1977. *Organization Design*, Readings, Mass.: Addison-Wesley.

Hage, J., 1980. *Theories of Organizations: Form, Process and Transformation*, N.Y.: Wiley.

Hickson, D.J., R.J.Butler, D.Cray, G.R.Mallory and D. C.Wilson, 1985. *Top Decisions: Strategic Decision - Making in Organizations,* Oxford: Basil Blackwell and San Francisco : Jossey-Bass.

北海道対がん協会, 1986.『北海道対がん協会50年史』

今井賢一・金子郁容編著, 1989.『ネットワーク組織』,『日本の組織』第14巻, 第一法規.

Jaworski, B.J., V.Stathakopoulos and H.S.Krishnan, 1993. "Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence", *Journal of Marketing*, Vol.57, No.1: 57-69.

JVC「NGOの挑戦」編集委員会編著, 1990.『NGOの挑戦－日本国際ボランティアセンター(JVC)10年の記録(上), (下)』, めこん.

加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博, 1983.『日米企業の経営比較』, 日本経済新聞社.

金子郁容, 1992.『ボランティアーもうひとつの情報社会』, 岩波書店.

金子郁容, 1993.『企業の社会貢献活動とは』, 岩波ブックレット, 岩波書店.

岸田民樹, 1985.『経営組織と環境適応』, 三嶺書房.

小島廣光, 1982.『企業環境と管理システム』, 中央経済社.

小島廣光, 1990.「政治経済アプローチによる公組織の分析」,『エコノミック・フロンティア』, 第28巻: 37-51.

古谷野亘, 1988.『数学が苦手な人のための多変量解析ガイド』, 川島書店.

Miles, R.E. and C.C.Snow, 1978. *Organizational Strategy, Structure and Process*.N.Y.: McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳,『戦略経営』, ダイヤモンド社, 1983.)

Miles, R.H., 1982. *Coffin Nails and Corporate Strategies*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Miller, D.and P.H.Friesen, 1984. *Organizations: A Quantum View*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Minzberg, H., 1978. "Patterns in Strategy Formation", *Management Science,* Vol.24,No.9: 934-948.

Minzberg, H., 1979. "Patterns in Strategy Formation", *International Studies of Management and Organization*, Vol.9,No.3:67-86.

NGO活動推進センター, 1992.『NGOダイレクトリー'92』.

野中郁次郎, 1974.『組織と市場－市場志向の経営組織論』, 千倉書房.

奥村昭博, 1978.「組織の対環境マネジメント戦略－日本企業におけるトップ・マネジメント層の実証研究」,『組織科学』, 第12巻第2号：35-46.

Ouchi, W.G., 1980. "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, Vol.25, No.1: 129-141.

Pfeffer, J.and G.R.Salancik, 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective,* N.Y.: Harper and Row.

Pugh, D.S., D.J.Hickson, C.R.Hinings and C. Turner, 1969. "The Context of Organization Structure", Administrative Science Quarterly, Vol.14, No.1: 91-114.

榊原清則・奥村昭博・野中郁次郎, 1979.「日本企業における組織の環境適応」,『慶応経営論集』, 第2巻第1号：28-52.

笹川平和財団, 1992.『日本の公益法人－全国アンケート調査による現状分析』.

佐々木利廣, 1990.『現代組織の構図と戦略』, 中央経済社.

Saxon-Harrold, S.K.E., 1986. *Strategy of Voluntary Organizations,* Unpublished Ph.D. Dissertation: University of Bradford.

Saxon-Harrold, S.K.E., 1990. "Competition, Resources, and Strategy in the British Nonprofit Sector", H.K.Anheier and W.Seibel(eds.), *The Third Sector: Comparative Studies of Nonprofit Organizations,* Berlin: Walter de Gruyter: 123-139.

Snow, C.C.and L.G.Hrebiniak, 1980. "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly,* Vol.25, No.2:317-336.

Thompson, J.D., 1967.*Organizations in Action,* N.Y.: McGraw-Hill.(高宮晋監訳 鎌田伸一・新田義則・二宮豊志訳,『オーガニゼーション イン アクション－管理科学の 社会学的基礎－』, 同文館, 1987.)

Tushman, M.and D.A.Nadler, 1978. "Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design", *Academy of Management Review,* Vol.3: 613-624.

Van de Ven A.H., 1976. "On the Nature, Formation, and Maintenance of Relations among Organizations", *Academy of Management Review,* Vol.1, No.4: 24-36.

「ボランティア白書」編集委員会編, 1992.『ボランティア白書1992年版』, 社団法人日本青年奉仕協会.

渡辺洋編著, 1988.『心理・教育のための多変量解析法入門(基礎編)』, 福村出版.

Wamsley, G.and M.N.Zald, 1973. *The Political Economy of Public Organizations,* Lexington, Mass.: Heath.

Wilson D.C.and R.J.Butler, 1986. "Voluntary Organizations in Action: Strategy in the Voluntary Sector", *Journal of Management Studies*, Vol.23, No.5: 519-542.

謝辞

本研究は多くの人々のご協力に負っている。多数のボランタリー組織の運営管理者の方々には, 多忙な時間を割いて面倒な調査にご協力を頂いた。森彬公益法人協会事務局長には調査の準備段階で貴重なコメントを頂いた。行廣隆次北海道大学文学部助手には調査結果の分析に際して有益な示唆を頂いた。嶺野幸子北海道大学経済学部助手には調査結果の計算に協力して頂いた。ここに記して感謝の意を表したい。

付録：質問調査票

貴組織の事業についておたずねします。

問1　貴組織の事業を提供するサービスにもとづいて分類した場合、下記の中のどれに該当しますか。該当する全ての事業に○印を付けるとともに、最も主たる事業を1つ選んで◎印を付けて下さい。

1　高齢者用福祉サービス　　2　障害者用福祉サービス
3　青少年・児童用福祉サービス　　4　一般住民用福祉サービス
5　地域社会福祉サービスと組織的活動の促進サービス
6　国内外国人用サービス（定住難民，外国人労働者等への支援・協力活動）
7　海外外国人用サービス　（技術協力（人材派遣，人材受入），資金助成，物資供給等の国際協力活動）
8　国際協力に関する情報提供，開発教育，地球市民教育，政策提言サービス
9　人権擁護サービス　　10　自然保護・動物愛護サービス
11　退職者・卒業生の親睦サービス
12　保健医療，栄養，心身の健全強化サービス
13　調査・研究サービス（研究所，特に医学研究，受託調査研究，自主調査研究）
14　教育・啓蒙サービス（出版，映像製作を含む）
15　助成・表彰サービス（研究助成，活動・事業助成，表彰，出版助成，派遣・招聘助成）
16　施設の運営サービス（会館，美術館，博物館等の運営，施設貸与・公開）
17　学術・芸術・スポーツ団体　　18　海難救助サービス
19　その他（具体的に　　）

問2　貴組織では、問1で◎印を付けられた主たる事業以外に、次のような活動を行っていますか。行っている活動にはaに，行っていない活動にはbにそれぞれ○印を付けて下さい。

1．教育・啓蒙活動	a 行っている	b 行っていない
2．他のグループ・組織との協力活動	a 行っている	b 行っていない
3．調査・研究活動	a 行っている	b 行っていない
4．収益事業	a 行っている	b 行っていない
5．研修活動	a 行っている	b 行っていない
6．政策提言・ロビー活動	a 行っている	b 行っていない

問3　問2とも重複しますが、貴組織の事業の多様性はどの程度ですか。次の中から1つ選んで下さい。

1　1つの主たる事業のみ。

2　1つの主たる事業と、主たる事業に付随する1つの他の事業。

3　1つの主たる事業と、主たる事業と同じ領域にあり関連のある1つ以上の他の事業。

4　1つの主たる事業と、主たる事業とは異なる領域にあり関連のない1つ以上の他の事業。

問4　貴組織の受益者グループをご記入下さい。また，各受益者グループはそれぞれ貴組織の総事業費（総支出から人件費・事務所費等の事務管理費を差し引いた額）の約何パーセント分のサービスを受けていますか。

受益者グループ

1．（　　）　約（　　）％

2．（　　）　約（　　）％

3．（　　）　約（　　）％

問5　貴組織の主たる事業は、過去において変化しましたか。

1　変化しなかった。

2　変化した。（具体的に　　）

貴組織の運営方針についておたずねします。

問6　過去5年間の貴組織の運営方針に最も近いと思われるタイプを次の3つの中から1つだけ必ず選んで括弧の中に○印をご記入下さい。

（　）タイプ1．提供するサービスや調達する資金等の多様化をはかっているが、それらの効率化および他の非営利組織等との協力活動にはあまり関心を払っていない。

（　）タイプ2．従来からのサービスの提供や資金等の調達を踏襲しつつそれらの効率化をはかることを主要方針とし、他の非営利組織等との協力活動にはあまり関心がない。

（　）タイプ3．提供するサービスや調達する資金等の多様化およびそれらの効率化にはあまり関心がなく、他の非営利組織等との協力活動にもっぱら関心を払っている。

問7　問6で選ばれた貴組織の運営方針を示す具体的な決定事項（例えば、「新規の○○○サービスの提供に関する決定」、「効率化のための○○○に関する決定」、あ

るいは「○○○との協力活動に関する決定」等）を括弧の中にご記入下さい。
（　　）

問８　貴組織では，運営方針に関する重要な決定はどの階層で最終的に行われますか。次の４つの中から１つ選んで下さい。

1　理事会（運営委員会、世話人会）もしくは総会で決定・承認される。
2　理事長（運営委員長，代表世話人）・専務（常務）理事もしくは事務局長によって決定・承認され，理事会（運営委員会、世話人会）もしくは総会で確認される。
3　理事長（運営委員長，代表世話人）・専務（常務）理事によって決定・承認される。
4　事業部で決定・承認される。

問９　貴組織の運営方針が成功しているのか失敗しているのかを、組織の構成員が組織の目的に照らして評価することはどの程度困難ですか。

1　非常に困難である。
2　困難である（ほとんどの場合は困難であるが、容易な場合もある）。
3　どちらともいえない。
4　たいていの場合は容易である。
5　非常に容易である。

問１０　実施したプロジェクトやサービスの成果を貴組織において評価する際に、いかなる評価基準が用いられていますか。

1　定量的基準のみが用いられている（例えば、統計数値、コスト目標，予算）。
2　主として定量的基準であるが、若干の定性的基準も用いられている。
3　主として定性的基準であるが、若干の定量的基準も用いられている（例えば、問題の成功・失敗についての認識）。
4　定性的基準のみが用いられている（例えば，印象，個人的診断）。
5　定性的基準も定量的基準も用いられず，評価は全く行われない。

貴組織の運営資源と外部環境についておたずねします。

問１１　貴組織の構成員として次の方々はそれぞれ何名おられますか。

専従役員：（　　）名、　　非専従役員：（　　）名、
有給専従職員(週5日以上・有給、但し、「嘱託・アルバイト」は除く)　：（　　）名、

有給非専従職員(週4日以下・有給、但し、週5日以上の「嘱託・アルバイト」を含む)　：（　　）名、
専従ボランティア(週5日以上・無給、但し、交通費・食事代の支給は可)　：（　　）名、
非専従ボランティア(週4日以下・無給、但し、交通費・食事代の支給は可)　：（　　）名、
個人会員：（　　）名、　法人等会員：（　　）団体

問１２　貴組織の運営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）および運営方針は，国や地方自治体の政策の変更（例えば，政府部門の民間への支出の削減、地方自治体の補助金・助成金の増額、等）によっていかなる影響を受けますか。次の３つの中から１つを選んで下さい。また，２ないし３の場合には，影響の内容を括弧の中に具体的にご記入下さい。

1　全く影響を受けない。
2　間接的な影響を受ける（　　）。
3　直接的な影響を受ける（　　）。

問１３　貴組織の収入予算の源資別の内訳をパーセントの概数でご記入下さい。

1．会費(会員からの)　約（　　）％
2．寄付金の受入（個人，民間団体，企業等からの）　約（　　）％
3．基本財産から生じる果実収入（賃貸料、受取利息、受取配当金等）　約（　　）％
4．事業収入（物品販売、バザー等の課税及び非課税事業収入）　約（　　）％
5．特定団体からの補助金・助成金（共同募金分配金，社会福祉協議会補助金，民間助成財団からの助成金等）　約（　　）％
6．公的補助金（政府・自治体からの補助金）　約（　　）％
7．公的委託金（政府・自治体からの委託事業に伴う委託金）　約（　　）％
8．その他の収入（繰越金等）　約（　　）％

問１４　貴組織に資金を提供すると同時にサービスの受益者でもあるグループ・組織がありますか。もしある場合には、グループ・組織名（例えば，「会員企業」，「個人会員」等）と、その提供される資金が貴組織の年間収入予算の中に占める割合をご記入下さい。

1　ない。
2　ある。　グループ・組織名（　　），　約（　　）％

問１５　貴組織の活動に対する下記の組織の影響はどの程度ですか。該当する数字に○印を記入してお答え下さい。

	全く影響なし	少しの影響	かなりの影響	大きな影響
１．日本政府	1	2	3	4
２．外国政府	1	2	3	4
３．地方自治体	1	2	3	4
４．国際組織	1	2	3	4
５．徴税機関	1	2	3	4
６．類似のサービスを提供する他組織	1	2	3	4
７．貴組織が加入している全国組織	1	2	3	4
８．その他（例えば、地域の社会福祉協議会）（具体的に　　）	1	2	3	4

問１６　貴組織が活動している地域内で、貴組織と同一もしくは類似のサービスを提供している非営利組織，公組織（政府，地方自治体等の官公の機関）あるいは民間企業がありますか。次の７つの中から１つを選んで下さい。

1　非営利組織，公組織，民間企業の３種類がある。
2　非営利組織と公組織はあるが，民間企業はない。
3　非営利組織と民間企業はあるが，公組織はない。
4　非営利組織はあるが，公組織と民間企業はない。
5　公組織はあるが，非営利組織と民間企業はない。
6　民間企業はあるが，非営利組織と公組織はない。
7　非営利組織，公組織，民間企業の全ての種類がない。

貴組織の運営管理についておたずねします。

問１７　以下の文章は、組織および運営管理者（理事長，運営委員長，代表世話人，専務理事，常務理事，事務局長等），職員，ボランティア，会員の行動を記述したものです。貴組織の現状を最もよく表していると思われる程度を，該当する数字に○印を記入してお答え下さい。

	全くその通り	どちらかといえばその通り	どちらともいえない	どちらかといえば違う	全く違う
１．運営管理者は，仕事の遂行にあたって標準的手続を重視しない。	1	2	3	4	5

2．運営管理者の仕事の遂行にあたっては，きめられた規則・標準的手続はない。	1	2	3	4	5
3．運営管理者は，組織の中心業務を自分自身で行うのではなく，職員・ボランティアに任せている。	1	2	3	4	5
4．職員・ボランティアは，組織全体の方針決定にかかわる会議に参加する。	1	2	3	4	5
5．職員・ボランティアには高度の教育訓練を要する専門知識・能力が必要である。	1	2	3	4	5
6．職員・ボランティアになった人が1人前の仕事をこなせるようになるまでに少なくも6ヶ月の期間がかかる。	1	2	3	4	5
7．運営管理者は積極的に問題を発見し，率先垂範して解決法を指示する。	1	2	3	4	5
8．運営の基本方針は貴組織の創設者あるいは現在の運営管理者のユニークな哲学と不可分である。	1	2	3	4	5
9．運営管理者は，職員，ボランティア，会員と意見や見解の対立点について時間がかかっても徹底的に話し合う。	1	2	3	4	5
10．組織の目的や運営方針は，役員，職員，ボランティア，会員の全員に浸透している。	1	2	3	4	5
11．役員，職員，ボランティア，会員の間で多くの情報が共有されている。	1	2	3	4	5

調査にご協力頂きありがとうございました。特に，○印をご記入頂く質問について記入漏れ、記入間違いがないかどうかをご確認のうえ，ご返送下さい。